Donnerstag, 11. Dezember 1986 - D * * *

Axel Springer Verlag AG, Postf. 10 08 64, 4300 Essen 1, Tel. 0 20 54 / 10 11 Wichtige Telefon-Nummern der WELT: Zentralredaktion Bonn (02 28) 304-1 / Anzeigenannahme: Kettwig (0 20 54) 10 15 24 / Vertriebsabteilung Hamburg (040) 347-1 - Pflichtblatt an allen deutschen Wertpapierbörsen

DIE WELT

UNABHÄNGIGE TAGESZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Nr. 288 - 50.W.- Preis 1,20 DM - 1 H 7109 A

Belgien 38,00 bfr, Frankreich 7,00 F, Griechenland 150 Dr, Großbritannien 65 p, Italien 1500 L, Jugoslawien 600,00 Din, Luxemburg 28,00 lfr, Niederlande 2,20 hfl, Norwegen 8,50 nkr, Österreich 14 öS, Portugal 150 Esc, Schweden 8,00 skr, Schweiz 2,00 sfr, Spanien 170 Pts, Kanarische Inseln 185 Pts, Türkei 350 TL.

Heute in der WELT



Junge Menschen begreifen Karriere wieder als Stufenleiter beruflichen Aufstiegs nach Abschluß der Schule. Karriere wurde aber auch zum Begriff für ständigen Wandel am Arbeitsmarkt. Nicht der Sanierer ist heute gefragt, sondern der Macher, der neue Märkte erobert. Karriere '87, eine Dokumentation der WELT auf 52 Seiten, läßt prominente Autoren zu diesem Thema zu Worte kommen.

Farbstoff-Laser gegen Gallensteine

Während das Verfahren der Zertrümmerung von Nieren- und Gallensteinen mit Hilfe des sogenannten Lithotripters die europäischen Kliniken erobert, ist die technische Entwicklung auf diesem medizinischen Sektor in den USA schon einen Schritt weiter. Am Massachusetts General Hospital in Boston werden zur Zeit die ersten Patienten erfolgreich mit Farbstoff-Lasern behandelt. Seine Vorteile: er arbeitet gewebeschonender und ist kostengünstiger. Seite 8

POLITIK

Friedensnobelpreis: Der jüdische Schriftsteller Elie Wiesel hat bei der Entgegennahme des Friedensnobelpreises gestern in der Universität zu Oslo zur Hilfe für die Palästinenser aufgefordert, deren Elend er mitempfinde, deren Methoden er aber ablehne.

Küste: Zur Linderung der Werften-Krise hat der Bundestag ohne Gegenstimme Finanzhilfen in Höhe von 300 Millionen Mark für die norddeutschen Küstenländer beschlossen. Schleswig-Holstein erhält allein 52,5 Mio. Mark.

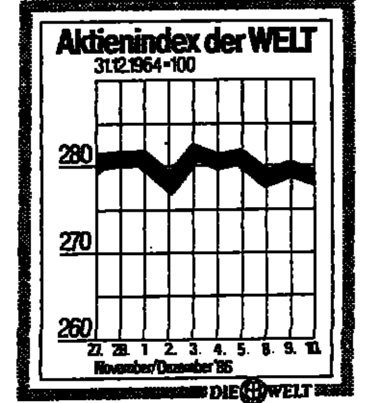
Antes: Im Berliner Korruptionsprozeß gegen den geständigen Charlottenburger Baustadtrat Wolfgang Antes hat gestern die Staatsanwaltschaft sechs, die Verteidigung höchstens vier Jahre Haft für die Schlüsselfigur des Berliner Bauskandals beantragt.

Jugend: Für eine Neugestaltung der Jugendhilfe haben sich unabhängige Wissenschaftler im gestern vorgelegten Jugendbericht der Bundesregierung ausgesprochen. Beratungsstellen sollten großzügiger gefördert werden.

WIRTSCHAFT

Otto Esser: Dem scheidenden Präsidenten der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände ist „in Anerkennung seiner Verdienste um die Sozialpartnerschaft in der Bundesrepublik" das Große Verdienstkreuz mit Stern und Schulterband verliehen worden. Die Auszeichnung wurde ihm von Bundesarbeitsminister Norbert Blüm überreicht. (S. 13)

Börse: An den deutschen Aktienmärkten bildeten sich die Kurse gestern weiter zurück. Am Rentenmarkt blieb die Geschäftstätigkeit ruhig. WELT-Aktienindex 279,59 (280,42). BHF-Rentenindex 106,563 (106,606). BHF-Performance-Index 108,195 (108,209). Dollarmittelkurs 2,0202 (2,0100) Mark. Goldpreis je Feinunze 387,25 (386,80) Dollar.



KULTUR

„Caravaggisten": Seit dem 15. Jahrhundert zog es niederländische Künstler nach Italien. Naturgemäß gerieten sie in den Bann des Œuvres von Caravaggio. Eine Ausstellung in Utrecht. (S. 21)

Historisch: Bloß ein Ort der Schaulust? Expertenanhörung zum „Deutschen Historischen Museum", Diskussion über Konzepte mit viel Wissenschaft und praktischem Verstand. (S. 21)

SPORT

Sportpolitik: Bei den innerdeutschen Sportgesprächen wurden für das kommende Jahr drei offizielle Vergleichskämpfe mit der „DDR" vereinbart – im Fechten, Schwimmen und Boxen. (S. 10)

Tennis: Michael Westphal verlor sein erstes Spiel beim mit 150 000 Dollar dotierten Young-Masters-Turnier in Stuttgart. Er unterlag dem Italiener Paolo Cane überraschend klar mit 3:6, 3:6. (S. 10)

AUS ALLER WELT



Puccini: Das innige Verhältnis des Komponisten (Foto) mit der Sängerin Elvira Bonturi, die er 1884 einem Schulfreund „ausgespannt" hatte, hat späte Folgen. Eine unehelich geborene Nachfahrin will das italienische Familiengesetz nutzen, um am Erbe Puccinis zu partizipieren. (S. 22)

Bienen: Amerikanische Imker stehen im Kampf gegen importierte afrikanisierte Bienen (Apis mellifera scutellata), deren Aggressivität gegenüber den braven Honigbienen bedrohlich wird. (S. 22)

Umwelt – Forschung – Technik Seite 8
Leserbriefe und Personalien Seite 9
Fernsehen Seite 20
Wetter: Weiterhin freundlich Seite 22

Mitterrand erwägt Begnadigung eines arabischen Terroristen

Der Präsident hofft auf Freilassung von Geiseln / Überraschung in Paris

PETER RUGE, Paris

Frankreichs Staatspräsident Mitterrand erwägt die Begnadigung eines arabischen Terroristen, wenn damit die Freilassung der restlichen sechs französischen Geiseln im Nahen Osten erreicht werde. Mitterrand wies in einem Gespräch mit dem Rundfunksender Europe 1 darauf hin, daß das Recht der Gnade läge ausschließlich bei ihm. Er werde davon jedoch keinen Gebrauch machen, um Mörder gegen Geiseln auszutauschen. Dennoch, der Fall des Anis Naccache sei ihm vorgelegt: „Seine Befreiung könnte von mir in Betracht gezogen werden."

Naccache gehört zu denjenigen einsitzenden Terroristen, die mit Bombenattentaten im September in Paris freigepreßt werden sollten. Damals wollte die französiche Regierung dem Druck aus dem Nahen Osten nicht nachgeben.

Die später an der Seine verfolgte Politik der „geheimen Emmissäre", die zwar zur Freilassung von zwei Geiseln führte, lößte jedoch erhebliche Irritationen über Frankreichs Solidarität mit den europäischen Abwehrmaßnahmen gegen den internationalen Terrorismus aus. So verschloß die V. Republik vor den Londoner Beweisen über eine Verflechtung Syriens in Terrorakte offensichtlich die Augen, weil – wie Paris argumentierte – Frankreichs Interessen im Vorderen Orient eine „spezifische Politik" erforderlich mache.

Die Überlegungen des Staatpräsidenten zum Thema Terrorismus bekommen eine zusätzliche Bedeutung

SEITEN 2 UND 12:
Weitere Beiträge

im Zusammenhang mit den Vorgängen um den ersten Prozeß gegen Angehörige der „Action directe": Die Verhandlung vor einem Pariser Schwurgericht gegen „Regis Schleicher und Genossen" muß abgebrochen werden, denn nun legte auch der fünfte Geschworene ein ärztliches Attest vor, daß er diesem Prozeß nicht gewachsen sei. Die Wahrscheinlichkeit, daß die Schöffen aus Furcht vor Vergeltung abspringen, ist nicht von der Hand zu weisen: Die „Action directe" hatte mitten in Paris den Renault-Generaldirektor, Georges Besse, niedergeschossen.

Die französische Justiz ist damit in ein doppeltes Dilemma geraten: Nach der Abschaffung des für große Delikte zuständigen Staatsgerichtshofes durch die Sozialisten 1981 hat zwar die bürgerliche Mehrheit am 9. September gesetzlich zur Praxis einer Sonderstrafkammer für Terrorismus zurückgefunden, aber dies erfaßt nicht die zeitlich davor geschehenen Verbrechen der „Schleicher-Gruppe".

Die Regierung Chirac erwägt deshalb eine erneute parlamentarische Beratung, mit dem Ziel, auch rückwirkende Straftaten von Terroristen vor ein Berufsrichter-Kollegium zu stellen. Dagegen werden bereits Verfassungsbedenken laut. Die von der „action directe" immer wieder betonte „Koordination" mit arabischen Terrorgruppen, führt nun zum Umkehrschluß in Paris, daß mit der möglichen Begnadigung von Anis Naccache auch eine Unterstützung der arabischen Seite, Druck auf die Schöffen des Schleicher-Prozesses auszuüben, eingedämmt werden könnte.

DER KOMMENTAR

Kulikow lädt ein

CAY GRAF BROCKDORFF

Marschall Kulikow, der Oberbefehlshaber des Warschauer Pakts, hat General Bernard Rogers, den Oberbefehlshaber der NATO-Streitkräfte in Europa, eine Einladung zu einem Gespräch übersandt. Rogers läßt die Einladung unter den sechzehn NATO-Staaten zirkulieren, um zu sehen, wie deren Reaktion ausfällt.

Im Grunde würde Rogers gern Kulikow treffen. Er meinte einmal, das würde vielleicht die Öffentlichkeit hüben und drüben beruhigen. Aber was soll er eigentlich mit Kulikow besprechen? Daß beide keinen Krieg gegeneinander führen wollen? Das brauchen sie sich nicht erst gegenseitig zu versichern. Seit dreizehn Jahren mauern die Sowjets bei den Wiener Truppenreduzierungs-Verhandlungen. Sie lassen jeden Fortschritt an der Frage der Verifikation scheitern. In Genf hat es auch keine Fortschritte bei der Behandlung der Nuklearwaffen *und ihrer Reduzierung gegeben.* Wenn nicht in den vereinbarten Verhandlungsgremien Fortschritte erzielt werden können, warum sollte ein Treffen Rogers-Kulikow sie erbringen?

Der Gedanke liegt nahe, daß die Sowjets wieder einmal statt zu seriösen Verhandlungen zur Propagandaflöte gegriffen haben. Dabei ist nicht zu vergessen, daß Moskau Propaganda stets als Instrument zur Beherrschung des Westens einsetzt. Ähnlich scheint auch Lord Carrington, der NATO-Generalsekretär, zu empfinden.

„Ich habe auch eine Einladung bekommen," sagte er amüsiert. „Von einem, der behauptet, er sei mein Gegenstück im Warschauer Pakt. Es ist ein Ostdeutscher, sein Name ist Kuki oder so ähnlich. Genau kann ich mich an den Namen nicht entsinnen." Vorschläge des Warschauer Pakts seien willkommen, merkte Carrington weiter an. Dann würden sie in der Allianz zur Diskussion gestellt; das *sei der richtige Weg.*

„Eiskalter Mord an Martschenko"

Bürgerrechtler starb in sowjetischer Lagerhaft / Empörung über Verhalten Moskaus

DW./KNA, Moskau/Bonn

Die Sowjetunion hat den Tod des Regimekritikers Anatoli Martschenko gestern bestätigt, ohne auf die genauen Umstände einzugehen. Der stellvertretende Sprecher des Außenministeriums in Moskau, Boris Pjadyschew, sagte auf einer Pressekonferenz lediglich, Martschenko sei „nach langer Krankheit an einem Gehirnschlag" in einem Krankenhaus gestorben. Der Sprecher nannte weder den Namen noch den Ort des Hospitals.

Am Dienstagabend war bekanntgeworden, unter anderem durch den in der Bundesrepublik Deutschland lebenden sowjetischen Schriftsteller Lew Kopelew, daß die Frau Martschenkos ein Telegramm mit der Todesnachricht erhalten habe. In dem Telegramm aus dem Tschistopol-Gefängnis am Ural sei mitgeteilt worden, daß Martschenko im Gefängnislazarett gestorben sei.

Der Schriftsteller war 1981 zu einer zehnjährigen Haft wegen „Vaterlandsverrats" verurteilt worden. Im Sommer dieses Jahres trat er aus Protest gegen seine Haftbedingungen in einen Hungerstreik.

Die Dichterin Irina Ratuschinskaja, wie Martschenko ebenfalls aktiv in der Bürgerrechtsbewegung tätig, ist überzeugt, daß es „einfach eiskalter Mord" war. „Seit 18 Jahren hat man Martschenko wissentlich und willentlich langsam getötet", sagte sie zu Journalisten in Moskau. Auch seine

SEITEN 2 UND 21:
Weitere Beiträge

Frau, Larissa Bogoraz, teilt diese Ansicht. Noch in der vergangenen Woche wartete sie auf eine Antwort der Behörden auf ihren Antrag auf Besuchserlaubnis, um mit ihrem Mann die in Aussicht gestellte Ausreise nach Israel zu besprechen. Obwohl die zuständigen Stellen ihr eine Nachricht versprochen hatten, geschah nichts. Im November 1985 hatte Larissa Bogoraz an den französischen Staatspräsidenten Mitterrand geschrieben und um Hilfe für ihren schwerkranken Mann gebeten: „Fern von Ihnen am anderen Ende Europas, tötet man langsam einen Menschen dafür, daß er versucht hat, in seinem Lande frei zu sein."

Der Schriftsteller Lew Kopelew erklärte in Köln, „solange noch in der Sowjetunion solche Menschen verfolgt und umgebracht" würden, sei „keine Regierung im Kreml vertrauenswürdig". Und Tatjana Goritschewa, eine aus der UdSSR ausgewiesene Bürgerrechtlerin warnte in Bonn davor, Reformbestrebungen Michail Gorbatschows überzubewerten. So habe Gorbatschow erst kürzlich deutlich gemacht, daß er kompromißlos gegen Christen vorgehen werde.

Die Behörden verhinderten gestern, am Tag der Menschenrechte, in Moskau eine Demonstration einer Bürgerrechtsgruppe, die sich für die Zusammenführung getrennter Familien einsetzt. Mehrere Personen wurden festgenommen, aber später wieder freigelassen.

Strauß: Das Boeing-Monopol muß gebrochen werden

Deutsche Airbus GmbH bleibt weiterhin zahlungsfähig

HH./lz. Bonn/München

Die Deutsche Airbus GmbH steht im kommenden Jahr nicht vor der Zahlungsunfähigkeit. Mit diesem Hinweis reagierten das Bundeswirtschaftsministerium und der Aufsichtsratsvorsitzende des Unternehmens, Bayerns Ministerpräsident Strauß, auf eine Meldung der „Süddeutschen Zeitung".

Zwar habe sich die finanzielle Lage des Unternehmens durch Dollarkursverfall sowie verschärften Preiskampf der Flugzeughersteller „erheblich verschlechtert", und auf den Bundeshaushalt kämen zusätzliche Belastungen zu. Doch rechne die Bundesregierung mit einer Neuregelung der Airbus-Finanzierung im Rahmen des Bundeshaushalts 1988. Die Industrie selbst könne mit der Bundesbürgschaft weitere Kredite bis zu 3,1 Milliarden Mark aufnehmen und habe für 1987 keinen zusätzlichen Bedarf an den Bundeshaushalt angemeldet.

Ausgelöst wurde die Diskussion durch ein „streng vertrauliches" Acht-Seiten-Papier des Unternehmens, das sowohl Strauß wie der Bundesregierung seit längerem bekannt ist. Gegenüber der WELT erklärte Strauß, die Schlußfolgerungen, die aus diesen Zahlen gezogen würden, „sind total falsch. Es geht weiter, darauf kann man sich verlassen". Dem Airbus drohe keine existenzielle Gefahr. „Doch", so fügte er hinzu, „wir können nichts dafür, daß der Dollarkurs rapide zurückgegangen ist. Wir können nichts dafür, daß Boeing ein Monopol bei den Langstreckenflugzeugen hat. Wir planen ja gerade Entwicklungen, damit dieses Monopol gebrochen wird."

In seiner Regierungserklärung vor dem Bayerischen Landtag ging Strauß gestern zwar nicht auf das Schreiben ein, erklärte aber, den großen Flugzeugen der Firma Boeing müßten Konkurrenzmodelle entgegengesetzt werden. Seine Begründung: Boeing könne für das Großraumflugzeug 747 Preise zwischen 100 und 135 Millionen Dollar verlangen und damit 30 Prozent Reingewinn erzielen. Damit sei ihr ein Verdrängungswettbewerb dort möglich, wo Airbus Typen anbiete. Erst wenn es für die 747 Konkurrenz gebe, müsse Boeing den harten Preiswettbewerb einstellen.

„Schrittmacher" des Aufschwungs

Der bayerische Ministerpräsident kündigt bundespolitische Initiativen an / Regierungserklärung

PETER SCHMALZ, München

Was Bayern bereits ist, las Ministerpräsident Franz Josef Strauß gestern mittag schon von Blatt 2 seiner Regierungserklärung: „Der Schrittmacher des Aufschwungs". Auf Seite 118, im letzten Satz stand dann, was er als Aufgabe der kommenden vier Jahre sieht: „Bayern zum modernsten Staat Europas machen." Dazwischen lagen knapp zweieinhalb Redestunden, in denen der CSU-Vorsitzende das Programm der nunmehr dritten von ihm geführten Staatsregierung ausbreitete.

Allerdings, so räumte er ein, sind für landespolitische Erfolge auch konstante bundespolitische Rahmenbedingungen nötig, weshalb er der Bundestagswahl im Januar abermals schicksalhafte Bedeutung attestierte und die Forderung erhob: „Die Bundesrepublik muß davor bewahrt werden, daß sie in gleicher Weise heruntergewirtschaftet wird wie die Neue Heimat."

Strauß kündigte zahlreiche bundespolitische Initiativen Bayerns an, darunter ein Steuerentlastungsprogramm von rund 38 Milliarden Mark, das er durch Haushaltsdisziplin finanziert sehen möchte, einen Gesetzentwurf zur Änderung des Asyl-Artikels im Grundgesetz und erneut einen Antrag zur Verschärfung des Demonstrations-Strafrechts. Die bekannte Kritik an der EG-Agrarpolitik reicherte er mit der Forderung an, *auch EG-Zuständigkeiten dürften* kein Tabu sein, wenn Brüssel nicht fähig oder willens sei, die für eine bäuerliche Landwirtschaft lebenswichtigen Entscheidungen zu treffen.

Beifall und ein Bravo-Ruf kamen aus den Reihen der Grünen für sein Bekenntnis zur Mehrweg-Flasche, doch stumm vernahmen rote und grüne Abgeordnete sein Bekenntnis zur Kernenergie, das er mit Sachverständigen-Warnungen vor der Kohleverfeuerung würzte. Und beim Thema Innere Sicherheit applaudierte nur ein Sozialdemokrat dem Strauß-Satz: „Wer einen Strommast umsägt, wer Anschläge auf Bahnstrecken verübt, ist ein Verbrecher, der bewußt den Tod von Menschen in Kauf nimmt."

Ausführlich rechtfertigte Strauß auch die Teilung des Kultusministeriums in einen Wissenschafts- und einen Unterrichtsbereich. Daß die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft nachhaltig gestärkt werde, sei entscheidend für die Zukunft Bayerns. Daneben müsse sich der Aufgabe, ein leistungsgerechtes, menschliches und sozial gerechtes Bildungswesen zu schaffen, „ein Ressortminister mit seiner ganzen geistigen und körperlichen Kraft widmen". Ein eigenes Bildungsministerium begründete Strauß mit der Verpflichtung, alle Möglichkeiten auszuschöpfen für die Erhaltung und Weiterentwicklung des weithin anerkannten Niveaus des bayerischen Schulwesens. Ex-Kultusminister Professor Hans Maier, der die Rede von seinem Abgeordnetensitz aus beobachtete, versagte sich an dieser Stelle des Beifalls.

Schweige-Märsche in Frankreich

dpa, Paris

Zehntausende von Studenten und Schülern nahmen gestern in Paris *und anderen Universitätsstädten* Frankreichs an Schweigemärschen unter dem Motto „Nie wieder so etwas!" teil. Das Koordinationskomitee der Studenten hatte den Demonstrationsaufruf vor allem zum Gedenken an den nach einem Schlagstockeinsatz der Polizei ums Leben gekommenen Studenten Malik Oussekine (22) aufrechterhalten. Auch meherere Gewerkschaften beteiligten sich an den Demonstrationen.

Moskauer Offerte an die NATO

DW. Moskau

Der Warschauer Pakt hat der NATO Gespräche vorgeschlagen, bei *denen die Reduzierung* der Streitkräfte und der konventionellen Rüstung in Europa im Mittelpunkt stehen sollen. Der Oberkommandierende der Streitkräfte des Warschauer Paktes, der sowjetische Marschall Viktor Kulikow, habe zur Vorbereitung dem Oberbefehlshaber der NATO-Streitkräfte in Europa, General Bernard Rogers, ein Treffen vorgeschlagen.

Seite 12: Rogers nicht abgeneigt

Tschernobyl: Deutschland mit am stärksten belastet

Kleinkinder besonders gefährdet / Kritik an Schutzmaßnahmen

DW. Paris

Als Folge der Katastrophe von Tschernobyl ist die durchschnittliche Strahlenbelastung für die Bevölkerung der westeuropäischen Länder in *Österreich, der Bundesrepublik* Deutschland und Finnland am stärksten. Das geht aus einem jetzt veröffentlichten Überblick der Atomenergieagentur der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hervor.

Wie die Studie zeigt, schwankt die überwiegend mit der Nahrung aufgenommene Strahlenbelastung, die jetzt in Sievert (Sv) statt früher in rem gemessen wird (1 Sv = 100 rem), im ersten Jahr nach dem Unglück in Westeuropa zwischen 643 Mikro-Sv in Österreich und 557 Mikro-Sv in der Bundesrepublik bis zu 40 Mikro-Sv in Belgien. Die natürliche mittlere Strahlenbelastung für die Bevölkerung in der Bundesrepublik beträgt zum Beispiel im Jahr rund 1100 Mikro-Sv.

„In einigen Ländern ist es möglich, daß die am meisten exponierten Personen Dosen bis zum zehnfachen des Durchschnittswertes erhalten. Besonders gefährdet sind Kleinkinder. Aber es scheint, daß die ergriffenen Gegenmaßnahmen dazu führen, die Maximaldosen unter der jährlichen Höchstmenge für die Bevölkerung zu halten, die 5000 Mikro-Sv (500 mrem) beträgt", heißt es in dem Bericht.

In der Ausarbeitung wird weiter vorgeschlagen, die Suche nach gemeinsamen Meßmethoden für die Strahlenbelastung zu verstärken und die Information der Bevölkerung zu verbessern. Deutliche Kritik wird daran geübt, daß bei den Schutzmaßnahmen in einigen Ländern „der politische Opportunismus über die vernünftigen Erfordernisse des Strahlenschutzes gesiegt" habe.

Die Experten müßten sich nun entscheiden, ob sie der Bevölkerung grundlegendes Wissen vermitteln wollten. Es könne aber politisch günstiger sein, eine kostspieligere Alternative anzustreben und konkrete Höchstwerte für die Strahlenbelastung festzulegen, die leicht vermittelt werden können.

„Volksfürsorge" zu den Sparkassen?

cd. Frankfurt

Der Sparkassenverband prüft nach ersten, vor zwei Wochen aufgenommenen losen Gesprächen mit der zum Verkauf stehenden gewerkschaftseigenen Volksfürsorge-Versicherungsgruppe (Vofü), ob eine wie auch immer geartete Zusammenarbeit mit der Vofü bessere Chancen für ein „Allfinanzangebot" der Sparkassen bietet als die bisherige Kooperation mit den regionalen öffentlich-rechtlichen Versicherungen, an denen Sparkassen über ihre Landesverbände beteiligt sind. Da konkrete Verhandlungen erst nach sorgfältiger Prüfung im nächsten Jahr geführt werden sollen, läßt sich nach Auskunft des Sparkassenverbandes auch noch nicht übersehen, ob und in welcher Höhe im Zuge einer Kooperation eine Übernahme von Aktien der Volksfürsorge stattfinden wird, deren Plazierung auch über die Börse derzeit Gegenstand von Verhandlungen mit Banken ist.

Fischer: Die Grünen eine „Linkspartei"

DW. Bonn

Der hessische Umweltminister *Joschka Fischer* hat die Grünen als „Linkspartei ohne jeden Zweifel" definiert". Sie seien eine politische Konkurrenz für die Sozialdemokratie. In einem WELT-Interview sagte er, da seine Partei „eine Zukunft als eigenständige ökologische, pazifistische und radikaldemokratische Kraft" habe, stelle sich für die SPD die Frage, „wie sie sich strategisch entscheidet, um nicht zerrieben zu werden zwischen CDU und Grünen". Sowohl von Inhalten, Personen als auch von der Mehrheitsfähigkeit her sei „rot-grün die einzige Konstellation", die „in den neunziger Jahren die Alternative zur gegenwärtigen Regierungskoalition bieten kann". Fischer, der morgen ein Jahr im Amt ist, zieht eine „Talsohlenbilanz" seiner Arbeit. So seien beim Aufbau des Ministeriums und bei der Personalpolitik Fehler gemacht worden.

Seite 6: Das Interview

HDW-Chef Ahlers tritt zurück

dos. Hannover

Der Vorstandsvorsitzende der HDW Howaldtswerke-Deutsche Werft AG, Klaus Ahlers, hat sein Amt mit sofortiger Wirkung niedergelegt. Dies teilte die HDW-Muttergesellschaft nach der gestrigen außerordentlichen Aufsichtsratssitzung in Hannover mit. Wie es in der Mitteilung heißt, hat Ahlers an der Aufsichtsratssitzung nicht teilgenommen. Sein Rücktritt stehe nicht im Zusammenhang mit dem U-Boot-Blaupausen-Geschäft mit Südafrika; vielmehr habe sich das Ausscheiden „schon vorher angebahnt". Ein neuer HDW-Vorstandsvorsitzender sei gestern nicht berufen worden. Zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben wird jetzt das für den Schiffbau zuständige Vorstandsmitglied Neitzke Verantwortung übernehmen. Der Aufsichtsrat habe mit Rücksicht auf das bei der Oberfinanzdirektion Kiel anhängige Verfahren das Thema Südafrika nicht weiter erörtert.

DIE WELT
UNABHÄNGIGE TAGESZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Gnadenakt

Von Peter Ruge

Es scheint, daß in Frankreich die Erpreßbarkeit des Staates durch Terroristen vorexerziert werden soll. Zum einen: Mitterrand und Chirac erwägen, den Araber Anis Naccache gegen alle französischen Geiseln im Libanon einzutauschen.

Ein Gnadenakt des Staatspräsidenten würde die Freilassung des Terroristen möglich machen. Durch den Austausch würde, so die Logik in Elysée und Matignon, doppelte Gefahr abgewendet. Die Bombenserie auf Paris, die im September Unschuldige in den Tod riß, wäre gebannt. Die logistische Unterstützung für die Terrororganisation „Action directe" durch arabische Helfer könnte unterbrochen werden.

Zum zweiten: Während diese Überlegungen umgehen, gerät der Prozeß gegen die terroristische „Schleicher-Gruppe" ins Stocken. Schöffen melden sich aus Angst vor Rache krank.

Da versichert die Regierung Chirac monatelang, sie werde sich dem Druck von Terroristen nicht beugen. Da beschwört der Staatspräsident den Satz, das „Gewicht der Geiseln" reiche nicht aus, um die Politik Frankreichs zu ändern. Solche Worte sind Bekenntnisse, auch in den Augen der Nachbarn, die Frankreich bisher vergeblich zu mehr Solidarität und Kooperation in der Abwehr des internationalen Terrorismus zu motivieren versuchten. Da manifestiert sich der Staat, der das Wohl des einzelnen abzuwägen hat, gegenüber seiner Verpflichtung für die Sicherheit und die Gleichbehandlung aller zu sorgen.

Was aber ist das jetzt für eine Staatsräson in Frankreich, die solchen Handel erwägt? Wer gibt Mitterrand oder Chirac eigentlich die Gewißheit, von nun an werde keinem französischen Staatsbürger mehr ein Leid geschehen? Wer schließt aus, daß mit neuen Geiseln nicht doch erpreßbar wird, was Paris bisher politisch ablehnte?

Und wer wird sich noch vor künftigen Schwurgerichten in Frankreich fürchten, wenn ein Prozeßende mit Druck auf die Gerichte erreicht werden kann?

Es fragt sich, ob man in Frankreich mit zurückgeholten Geiseln und mit einem Waffenstillstand bei Terroristen Popularität gewinnen kann. Es fragt sich, ob Mitterrand und Chirac nicht wichtigeres vor Augen haben müßten als die nächste Präsidentschaftswahl.

Einsatz in Tschernobyl

Von Ludwig Kürten

Wie Helden habe man die sowjetischen Soldaten gefeiert, die sich freiwillig zur Verfügung stellten, um bei den Arbeiten am Block IV im Kernkraftwerk Tschernobyl mit Spaten und Händen radioaktives Material in den Reaktorschlund zu werfen, nachdem alle ferngesteuerten Geräte wegen der Strahlung versagt hätten. So berichtet die sowjetische Armeezeitung „Krasnaja Swesda". Sie fügt hinzu, daß die Arbeiter in ihren schweren Schutzanzügen sich jeweils nur Minuten im Strahlungsbereich aufgehalten hätten und einer Strahlendosis von nur 3,6 Röntgen ausgesetzt gewesen seien.

Die Maschinen haben also versagt und stattdessen wurden Menschen eingesetzt. Das Kopfschütteln wird noch größer, wenn Nuklearexperten hierzulande mitteilen, daß in den „heißen Zellen", in denen sie radioaktives Material bearbeiten, wesentlich höhere Strahlendosen auftreten, ohne daß es bei deren Fernsteuerungen je zu Veränderungen oder gar Ausfällen gekommen sei.

Die Angaben der sowjetischen Zeitung passen nicht zusammen. Entweder war die Strahlung, die an der Arbeitsstelle herrschte, wesentlich höher – und damit auch die Belastung der Soldaten –, oder die eingesetzten Geräte fielen schon bei verhältnismäßig geringen Dosen aus, waren mithin völlig unbrauchbar für diesen Einsatzzweck.

Da erinnert man sich doch an die zahlreichen Angebote aus dem Westen, der Sowjetunion technisches Material zur Verfügung zu stellen, um den geborstenen Reaktor so schnell und so sicher wie möglich zu versiegeln und unschädlich zu machen. Und an die dankende Ablehnung aus Moskau. Man erinnert sich aber auch an die Evakuierung der Bevölkerung im Unglücksgebiet, die erst mit vierundzwanzigstündiger Verspätung angeordnet wurde und nur schleppend in Gang kam. Menschen scheinen bei der Bewältigung des „Problems" nur eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Diejenigen, die man jetzt noch als Helden feiert, werden voraussichtlich in einigen Jahren an den Folgen der „freiwillig" erduldeten Strahlung elend zugrundegehen. Dies wird man dann sicher nicht in der Armeezeitung verkünden.

Lernziel Friedenskampf

Von Harald Günter

Ein Mann sieht rot. Er kritisiert die „Aufrüstungsbemühungen des NATO-Doppelbeschlusses von 1979", redet über die Bedrohung, die von den US-Mittelstreckenraketen in Europa ausgehe, beklagt den „Antikommunismus" und lobt Gert Bastian und den kommunistisch beeinflußten „Krefelder Appell", einen in seinen Augen „äußerst fruchtbaren Text". So weit. so typisch für eine gewisse intellektuelle Kleinbürgerszene im Deutschland von heute. Doch der Mann schwadroniert nicht am Stammtisch oder auf der Straße. Er ist Professor an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg, verantwortlich für die Ausbildung von Studenten für das Lehramt an Grund- und Hauptschulen, Fachrichtung Deutsch. Und die Zitate stammen aus einem Vortrag des Professors, gehalten auf einem Didaktik-Kongreß an seiner Hochschule.

„Anleitung zur Friedensstiftung im Deutschunterricht", war das Thema. Es hätte richtiger geheißen: Anleitung zur Indoktrination im Deutschunterricht. Denn der Professor konstruierte daraus „Lernziele", die darauf abzielten, den „Friedenskampf" ins Klassenzimmer zu tragen, dort eine „Gegenöffentlichkeit für unterdrückte Nachrichten" zu schaffen, die Schüler zur „möglichen Mitarbeit in der Friedensbewegung" zu gewinnen. Seine Rezepte: Agitprop-Theater, Schweigeminuten, Spruchbandparolen, Mahnwachen. Solche „friedensstiftende Initiativen" eröffnen seiner Meinung nach die „einmalige Chance", den Lernort Schule „für die Realität zu öffnen".

Baden-Württembergs Kultusminister Gerhard Mayer-Vorfelder gibt sich alle Mühe, die Schüler vor politischer Verbildung durch Lehrer zu bewahren. Wer aber schützt angehende Lehrer vor solchen Ausbildern? Dieser Ludwigsburger Professor wurde wegen seines verqueren Didaktik-Verständnisses wenigstens vom mündlichen Teil der Ersten Staatsprüfung für Lehramtskandidaten ausgeschlossen. Er klagte und unterlag jetzt in letzter Instanz vor dem Verwaltungsgerichtshof.

Das läßt hoffen. Doch lenkt der Fall den Blick auf eine bisher kaum beachtete Spielwiese linker Weltverbesserer unter dem Deckmantel der Freiheit von Forschung und Lehre.



Ein Tag wie jeder andere KLAUS BÖHLE

Ein Toter klagt an

Von Carl Gustaf Ströhm

Die Nachricht hatte zum Datum einen makabren Bezug: Am Vorabend des „Tages der Menschenrechte" kam aus Moskau die Bestätigung, daß Anatolij Martschenko – einer der führenden sowjetischen Helsinki-Aktivisten, Bürgerrechtler und Kämpfer für das Menschenrecht – achtundvierzigjährig nach Jahren der Haft in einem sowjetischen Konzentrationslager gestorben ist.

Das aber ist nur eines unter vielen Symptomen, die darauf hindeuten, daß auch und gerade in der Ära Gorbatschow die Situation der Bürger- und Menschenrechte im sowjetischen Imperium so schlimm ist wie in den Jahren zuvor. Die Sowjets haben zwar den Helsinki-Aktivisten Juri Orlow in den Westen abgeschoben; ob als Tauschobjekt für Agenten oder als Propagandaobjekt für die Wiener KSZE-Nachfolgekonferenz, sei dahingestellt. Aber Tausende von weniger bekannten Bürgerrechtlern – darunter auch viele Angehörige der nicht-russischen Nationen – bleiben in Gefängnissen, Lagern oder zumindest in schwerer Bedrängnis zurück.

Anläßlich des Tages der Menschenrechte sollte der Westen sich gerade jener Menschen in der Sowjetunion erinnern, die keine einflußreichen Fürsprecher in der freien Welt haben. Da ist der russische Christ Igor Ogurzow, der eingesperrt wurde, weil er eine „Gesamtrussische Christlich-Soziale Union" gründete. Es wäre besonders den Politikern westlicher christlich-demokratischer und christlich-sozialer Parteien anzuraten, sich Ogurzows Schicksal zu Herzen zu nehmen. Ogurzow lebt, nachdem er zu zwanzig Jahren Gefängnis und Lager verurteilt worden war und im berüchtigten Zuchthaus Wladimir sieben Jahre gesessen hatte, jetzt als Zwangsverschickter im Komi-Gebiet unweit des nördlichen Ural. Er ist sechsundvierzig Jahre alt und schwer krank.

Ein anderer russisch-orthodoxer Christ ist Alexander Ogorodnikow, der sich seit 1978 in sowjetischer Lagerhaft befindet, weil er ein „christliches Jugendseminar" gegründet hatte. Wegen „Störung der Lagerordnung" wurde er unlängst zu zwei zusätzlichen Jahren Haft verurteilt. Ogorodnikow ist sechsundreißig Jahre alt. In der Haft ist er fast erblindet. Ebenfalls schwer krank, dem Tode nahe, ist der russische Arzt und Psychiater Anatolij Korjagin, der 1981 zwölf Jahre Haft erhielt, weil er den Mißbrauch der Psychiatrie zur Verfolgung Andersdenkender in der Sowjetunion untersucht hatte. Korjagin, der viele Hungerstreiks hinter sich hat, wurde bei seiner letzten Gerichtsverhandlung an einen Stuhl gefesselt.

Dann ist da noch der Fall der Dichterin Irina Ratuschinskaja. Sie befindet sich zwar jetzt „in Freiheit", aber sie darf nicht zur Erholung und ärztlichen Behandlung in den Westen reisen.

Diese wenigen Namen stehen für viele Namenlose. Über ihre Zahl gibt es nur Mutmaßungen – manche sprechen von einer Million politischer Häftlinge in der UdSSR. Denn viele Sowjetbürger, die aus religiösen Gründen verfolgt werden, erscheinen in der Statistik als „Kriminelle" oder „Asoziale". Andere wiederum landen als „Verrückte" in der Psychiatrie. Schließlich darf auch nicht vergessen werden, daß bis heute in der Sowjetunion Menschen als „Spekulanten" kriminalisiert werden, die nach normaler Rechtsauffassung Privatunternehmer sind. Viele dieser Verfolgten könnten heute noch leben, wenn immer wieder auf ihr Schicksal hingewiesen würde. Die Dissidenten mahnen uns, die Namen zu nennen, die Verbrechen anzuklagen, denn das bedeute jedesmal etwas mehr Essen, etwas weniger Mißhandlungen für die Häftlinge. Aber solche Mahnung gilt hier als „entspannungswidrig", als „Kalter Krieg" und „Aufrichten von Feindbildern", wenn nicht gar als „Aufrechnung". Stattdessen werden wir zu „leiser Diplomatie" gemahnt, mit der „den Menschen besser gedient" sei – von leisen Diplomaten, die es besser zu wissen vorgeben als die Opfer der Unterdrückung selber.



Hier schließt man lieber die Augen: KZ-Opfer Martschenko FOTO: SVEN SIMON

Nach dem Motto, daß Angriff die beste Verteidigung ist, haben die Sowjets nicht nur die Einberufung einer Menschenrechtskonferenz nach Moskau vorgeschlagen. Sie haben auch zum Tag der Menschenrechte die USA beschuldigt, Staatsterrorismus zu betreiben, die Menschenrechte mit Füßen zu treten, faschistische Regime in Chile und Paraguay zu unterstützen und das Recht auf Leben durch Aufrüstung zu mißachten. Die anderen NATO-Länder werden in einem Aufwasch mitattackiert.

Unter Assistenz von Teilen der westeuropäischen Linken versuchen die Sowjets, an die Stelle des Menschenrechts ganz neue, seltsame „Menschenrechte" zu setzen: etwa das „Recht auf Leben" in der Form eines Anspruchs auf einseitige westliche Abrüstung oder das „Recht auf Arbeit" – oder auch das „Recht auf Frieden". Das erfordert insbesondere eine Beschwichtigung der Sowjetmacht, weil Kritik an ihren Vernichtungslagern und Morden den Frieden störe.

In der westlichen Welt hat diese sowjetische Propagandaoffensive erstaunliche Erfolge erzielt. Viele deutsche Schüler und Studenten wissen einiges über die Greuel von Auschwitz, über die Atombomben auf Hiroshima und Nagasaki und sogar über den Luftangriff auf Dresden. Von der Massenvernichtung von Millionen Menschen durch Stalin, von den Zuständen in den sowjetischen Vernichtungslagern der Gegenwart, von den furchtbaren Dingen, die täglich in Afghanistan passieren, wissen sie nichts. Man hat den Deutschen immer wieder vorgehalten, sie hätten wissen müssen, was unter Hitler an Verbrechen geschah. Seltsam genug: die Fakten über die Sowjetunion liegen auf dem Tisch. Bücher über den Archipel GULag hat nicht nur Solschenizyn geschrieben. Die Zeugen und Opfer sind mitten unter uns. Wir aber – wir schließen die Augen und sprechen lieber über U-Boote für Südafrika.

IM GESPRÄCH Klaus Murmann

Diplomat der Offenheit

Von Jan Brech

Wenn sich keiner bewegt, bewegt sich nichts." Das ist ein wichtiges Motto im Leben des Unternehmers Dr. Klaus Murmann, und die Mitarbeiter der Zentrale des Bundesverbandes der Deutschen Arbeitgeber-Verbände (BDA) in Köln werden es in den nächsten Wochen zu spüren bekommen. Auf den eher stillen, im Hintergrund agierenden Verbands-Chef Otto Esser folgt mit Murmann ein Mann, der das offene Wort liebt und kritische Auseinandersetzungen weder mit den Kollegen noch mit den Arbeitnehmern scheut, seien sie nun Mitarbeiter im eigenen Betrieb oder DGB-Vertreter.

Es gibt wenig sozial- und gesellschaftspolitischen Konfliktstoff, den Murmann in den vergangenen Jahren nicht öffentlich „angedacht" hätte. Als Vorsitzender der Vereinigung der Schleswig-Holsteinischen Unternehmer-Verbände etwa hielt er Mitte der siebziger Jahre nicht viel von dem Widerstand der Arbeitgeber gegen das Gesetz der sozialliberalen Koalition über die paritätische Mitbestimmung und erklärte, daß Unternehmen damit leben könnten. Irritationen wie damals auf der eigenen Seite hat er kürzlich auch bei den Gewerkschaften ausgelöst, als er die Forderung nach einer flexiblen Tarifpolitik gleich mit dem Hinweis verband, daß der Sonnabend als Arbeitstag kein Tabu sein dürfe.

Es wird sicher nicht lange dauern, bis die Öffentlichkeit aus dem Munde Murmanns auch unkonventionelle Überlegungen zum Thema Arbeitslosigkeit und deren Bewältigung vernehmen wird. Zu den Fähigkeiten Murmanns gehört jedoch nicht nur, Standpunkte zu verdeutlichen, sondern auch den vernünftigen Ausgleich zu suchen. Nicht umsonst wollte der 1932 in Dortmund geborene Westfale Diplomat werden. Die Voraussetzungen dazu waren hervorragend. Jura studierte Murmann in Bonn, an der Harvard Law School und an der Sorbonne, in Kiel promovierte er zum Dr. jur. Rund zehn Jahre vertrat er dann die CDU als jüngster Stadtrat in der Fördestadt. Zum Unternehmer reifte Murmann in den Betrieben seines Vaters heran, in denen er eigentlich nur die ökonomische Praxis ein bißchen kennenlernen wollte. Er entwickelte jedoch so starkes Interesse für Technik und kaufmännische Notwendigkeiten, daß er die Chance wahrnahm, ein eigenes Unternehmen aufzubauen.



Etwas bewegen: Neuer Arbeitgeberchef Murmann FOTO: SVEN SIMON

Nach hartnäckiger Überzeugungsarbeit überließ ihm der US-Konzern Sundstrand die Produktionslizenz für Getriebe. Murmann ist heute Mehrheitsaktionär der Sauer Getriebe AG in Neumünster, die zu den führenden europäischen Herstellern von hydrostatischen Getrieben zählt. Sie beschäftigt rund 1200 Mitarbeiter und setzt etwa 250 Millionen Mark um. Im nächsten Jahr soll die weltweite Getriebe-Aktivität der beiden Partner Sundstrand und Sauer unter einem gemeinsamen Dach in Neumünster geführt werden. Vorsitzender der Geschäftsführung soll Murmann sein.

Die Wahrnehmung der Verbands-Aufgaben wird aus Murmann sicher keinen Funktionär machen. Die Arbeit in solchen Gremien macht ihm zwar Spaß, doch wichtigster Inhalt des beruflichen Lebens dürfte das Unternehmen in Neumünster bleiben. Ob der jugendliche Mittfünfziger es auch schafft, wie bisher Zeit für Familie und Hobby zu finden, ist allerdings fraglich.

DIE MEINUNG DER ANDEREN

Münchner Merkur
MÜNCHNER ZEITUNG

Er kritisiert die UNO:

UNO-Flüchtlingskommissar van Rooyen hat den Deutschen die Leviten gelesen, weil sie angeblich gegenüber den Asylbewerbern versagt haben. Gegen die offenkundige Unterdrückung in den Ostblockstaaten und in den Ländern der Dritten Welt fällt der UNO nichts ein. Statt dessen möchte sie die Menschenrechte dort überwachen, wo sie nicht verletzt werden. Was natürlich, zugegeben, weitaus weniger anstrengend ist.

HEILBRONNER STIMME

Sie geht auf die Wasserstoff-Technik ein:

Als man anfing, sich über Energieprobleme Gedanken zu machen, entdeckte in der Bundesrepublik die SPD die Kernenergie für sich und machte sie gegen die Skepsis der Union zu einem Thema. Die politischen Entscheidungen wurden gefällt, jetzt kann man nicht mehr so schnell aussteigen. Weiß man denn heute, ob die Solar-Wasserstoff-Technik wirklich so umwelt- und sozialverträglich ist, wie man heute annimmt? Das wurde auch von der Kernenergie einmal angenommen.

NEUE OZ OSNABRÜCKER ZEITUNG

Sie schreibt zum Tag der Menschenrechte:

2500 aus politischen Gründen eingesperrte Deutsche erhielten in einem Jahr gegen harte D-Mark die Freiheit zurück. Für Bonn ist das ein humanitärer Akt, zu dem es keine Alternative gibt. Aber zumindest am Tag der Menschenrechte darf auch nicht verschwiegen werden, daß die DDR mit diesem für sie so lukrativen Menschenhandel gegen alle Gesetze der Moral und alle relevanten internationalen Vereinbarungen verstößt.

THE TIMES

Sie macht eine EG-Weihnachtsfeier aus:

Die Teilnehmer des Londoner Gipfels behandelten das Treffen wie eine dieser weihnachtlichen Familienfeiern, deren wichtigster Zweck darin besteht, irgendwie über die Runden zu kommen, ohne schlafende Hunde zu wecken… Die Unmöglichkeit, unmittelbar vor den Wahlen in der Bundesrepublik irgendwelche Fortschritte zu machen, ist oft betont worden… Aber in einer Gemeinschaft mit zwölf Mitgliedern steht immer ein Partner am Rande einer Wahl.

ABENDPOST/ NACHTAUSGABE

Das Frankfurter Blatt meint zur Unterbrechung des Pariser Terroristen-Prozesses:

Ein wegen Mordes an zwei Polizisten angeklagter mutmaßlicher Terrorist hat durch Bedrohung der Geschworenen die Aufschiebung seines Prozesses erzwungen. Seine und seiner beiden Mitangeklagten Verfolgung ist für ungewisse Zeit ausgesetzt. Die juristischen und polizeilichen Behörden Frankreichs und Europas müssen nun, wollen sie im Kampf gegen den Umsturz aus dem Untergrund bestehen, alles tun, um dieses Vorkommnis nicht zu einem Präzedenzfall werden zu lassen.

Kinnocks neue Strategie treibt den Tories Wähler zu

Wenn einer eine Reise tut, dann kann er was behaupten / Von Reiner Gatermann

Neil Kinnock, Führer der britischen Labour-Party, hält weiterhin die Fahne der einseitigen nuklearen Abrüstung hoch, die er seinem Land nach einem – freilich immer unwahrscheinlicher werdenden – Wahlsieg bescheren will. Er sieht auch keine innenpolitischen Gründe oder gerechtfertigten Einwände der Amerikaner oder der europäischen Bündnispartner gegen seinen als nächstes beabsichtigten Schritt, die USA zum Abzug ihrer Atomwaffen von britischem Boden aufzufordern. Im Gegenteil, der britische Oppositionsführer macht indirekt den Verbündeten eher den Vorwurf, in ihrem strategischen Denken nicht flexibel genug zu sein. Sie sähen zwar die Notwendigkeit des Umdenkens ein, hätten aber dann nicht den Mut zu den Konsequenzen.

Kinnock, gerade von einer (wie er behauptet: erfolgreichen) US-Reise zurückgekehrt, versuchte gestern mit Unterstützung seiner beiden Schattenkabinettsmitglieder Denis Healey (Außen) und Denzil Davies (Verteidigung) dieser auch für Labour drastischen Neuorientierung das nötige politische Gewicht zu geben, unter der Parole „Eine Kraft für das Gute".

Vehement verteidigt Neil Kinnock die NATO-Treue seiner Partei. Er und seine Mitstreiter betonen, eine Labour-Regierung sei sich der gemeinsamen Verantwortung voll bewußt und werde sich ihr nicht entziehen. Sie würde, so Dennis Healey, „die Unteilbarkeit der NATO-Strategie für Zentraleuropa" anerkennen und akzeptiere „die vereinbarte Strategie, bis sie geändert wird". Aber dann erfährt man, daß ein Kinnock-Kabinett zwar bereit wäre, mit den Verbündeten über den von ihm geplanten nuklearen Alleingang zu diskutieren, nicht aber zu darüber zu verhandeln. Eine solche Entscheidung liege allein in den Händen der britischen Regierung.

Es mutet schon eigenartig an, daß Kinnock einen solchen Schritt, der die Grundpfeiler des Bündnisses verändern würde, in seiner Bedeutung gleichsetzt „mit der Weigerung der deutschen Bundesregierung, der Aufforderung der NATO zu folgen, die Verteidigungsausgaben um real drei Prozent aufzustocken." Im übrigen hat die Labour-Opposition seinerzeit lautstark den Beschluß der Regierung Thatcher kritisiert, das Verteidigungsbudget zu erhöhen. Jetzt klagt Labour ebendiese Regierung Thatcher an, mit dem „Einfrieren" des Etats und Einsparungen die Verteidigungsbereitschaft des Landes und der Allianz zu gefährden.

Die Labour Party will ihre neue Verteidigungspolitik mit dem Argument an den Mann bringen, mit der Schaffung eines konventionellen Gleichgewichts zwischen den beiden Blöcken in Zentraleuropa (hin und wieder behauptet sie auch, es bestehe bereits!) sei genügend Abschreckung vorhanden, sodaß man auf die nukleare Möglichkeit verzichten könne. Damit glaubt sie, die Europäer von Angstgefühlen zu befreien, da dann die Alternative wie atomarer Erstschlag oder späterer Einsatz von Atomwaffen nicht mehr gegeben sei. Auffallend ist, daß die Partei offenbar den Ausbruch eines konventionellen Krieges als Faktum wertet, dem bei der heutigen Strategie der verheerende Nuklearschlag folgen würde. Die Labour-Führung beachtet nicht, daß es Sinn der nuklearen Abschreckung ist, auch einen konventionellen Angriff mit seinen Verwüstungen zu verhindern.

Es ist fraglich, ob die Briten im bevorstehenden Wahlkampf dieser Labour-Logik folgen werden. Man kann davon ausgehen, daß sie sich der gemeinsamen Verteidigungsaufgabe in der NATO eng verbunden fühlen, übrigens sicherlich enger als ihrer Mitgliedschaft in der EG. Eine so gravierende Veränderung, zumal ohne sowjetische Gegenleistung, wird ihnen höchstwahrscheinlich widerstreben.

Erste Anzeichen dafür gibt es in den Meinungsumfragen. Die Tories sind inzwischen auf sechs Punkte Vorsprung davongezogen. Die Wende zu ihren Gunsten kam nach dem Labour-Parteitag, der sich der nuklearen Abstinenz verschrieb. Aber allen Warnungen zum Trotz, ob sie nun aus dem eigenen Lager oder von den Verbündeten kamen, ob von Militärs oder Politikern, glaubt Neil Kinnock berufen zu sein, Großbritannien und die NATO mit seiner unilateralen Strategie in eine Zukunft mit mehr Sicherheit und Frieden und vor allem ohne Atomangst zu führen.

Daß er den fatalen Fehler macht, die Rechnung nicht nur ohne die Bündnispartner, sondern auch ohne die Gegenseite aufzustellen, ist seinem Vorstellungsvermögen nicht zu vermitteln.

Zudem bleiben erhebliche Zweifel, ob eine Labour-Regierung tatsächlich bereit wäre, die Versprechen für die konventionelle Streitmacht von besserer Personalschulung bis zu mehr Schiffen, Panzern und Flugzeugen einzuhalten. So verteidigungsfreundlich hat sich bisher kaum eine Labour-Führung gezeigt. Diese Versprechen sind eine neue Strategie ganz eigener Art. Johannes Rau, der heute Kinnock besucht, kann bei ihm lernen, wie eine Partei sich um ihre Glaubwürdigkeit bringt.

Der Airbus auf dem Flug in finanzielle Turbulenzen

Airbus, das ist eine Erfolgsstory, geschrieben von Europäern, die gemeinsam den übermächtigen Riesen aus den USA die Stirn boten. Erfolgreich, wie wachsende Verkaufszahlen zeigen. Doch die Flugzeugbauer benötigen höhere Subventionen.

Von HANS-J. MAHNKE

Mit dem Airbus geht es steil nach oben – auch mit den Subventionen", ulkte kürzlich ein Abgeordneter, als sich die Bundesregierung „positiv" zum Ausbau der Airbus-Familie geäußert hatte. Dann seien wieder einmal höhere Zuschüsse notwendig, meinte er resignierend. Was dagegen machen wolle er nicht, obwohl er die erneute Ankündigung aus dem Wirtschaftsministerium, das Engagement der Industrie solle verstärkt werden, mit einer Handbewegung abtat. Der Airbus sei doch ein Selbstflieger.

In der Tat: Die Archive strotzen nur so von Meldungen über die Absatzerfolge des europäischen Gemeinschaftsflugzeuges, das in der Nähe von Toulouse in Südfrankreich montiert wird. In den ersten Jahren nach 1974, als das erste zweimotorige Großraumflugzeug für 250 Passagiere ausgeliefert wurde, gehörte in jede Notiz auch noch eine Angabe, wann und bei welcher Stückzahl die Gewinnzone erreicht werde. Inzwischen werden solche Spekulationen nicht mehr angestellt. Es wird allenfalls darauf verwiesen, daß auch andere Regierungen ihrer Flugzeugindustrie unter die Arme greifen.

Trotz einiger aufsehenerregender Verkäufe in jüngster Zeit habe „sich die finanzielle Situation des Airbus-Progamms insgesamt seit Anfang 1985 erheblich verschlechtert", heißt es jetzt in einem Schriftstück der Deutschen Airbus GmbH. Und das Bundeswirtschaftsministerium stellt dazu fest: „Das Risiko dieser Finanzierung ist immer als besonders hoch eingeschätzt worden." Dennoch hätten „alle Bundesregierungen" das Airbus-Programm unterstützt.

Der deutsche Flugzeugbau konnte erst 1955 wegen des Produktionsverbots nach dem Zweiten Weltkrieg mit dem Neuaufbau beginnen. Er wurden dabei zunächst vom Verteidigungsministerium unterstützt. Im Laufe der sechziger Jahre kamen auch zivile Projekte hinzu, die bis auf wenige Ausnahmen aber wirtschaftlich kein Erfolg waren.

1969 wurde zwischen Bonn und Paris das Regierungsabkommen über den Airbus unterschrieben. Zunächst ein deutsch-französisches Gemeinschaftswerk, dem sich später die Spanier und die Briten anschlossen. Airbus Industrie ist ein Unternehmen nach französischem Recht, an dem die Firmen Aerospatial aus Frankreich und MBB mit je 37,9 Prozent, British Aerospace mit 20 Prozent und Casa aus Spanien mit 4,2 Prozent beteiligt sind.

„Die Deutsche Airbus GmbH wurde von der Industrie geschaffen, um eine Finanzierung der hohen kostenmäßigen Vorbelastungen der Produktion des Airbus-Programms zu ermöglichen", teilt jetzt noch einmal das Bundeswirtschaftsministerium mit, nachdem das Papier der Gesellschaft über die „Neuregelung der Airbus-Serienfertigung" bekannt wurde. Zur Finanzierung nimmt die Gesellschaft, die zu 100 Prozent MBB gehört, Bankkredite auf, die vom Bund verbürgt werden. Gegenwärtig sollen das 2,7 Milliarden Mark sein. Damit soll die laufende Produktion gesichert werden.

Allerdings hat die Bundesregierung die Entwicklung der Modelle durch „bedingt rückzahlbare" Zuschüsse erst ermöglicht. Bei einer Neuentwicklung werden 90, bei einer Verbesserung 85 Prozent der Finanzierung übernommen. Auch an der Absatzfinanzierung hat sich der Staat beteiligt, da die amerikanische Konkurrenz subventionierte Zinsen offerieren kann. Zugeschossen wurden bisher 4,1 Milliarden Mark an Barem aus dem Bundeshaushalt.

Ausliefern kann Airbus Industrie gegenwärtig zwei Grundmodelle – die zweimotorigen Mittelstreckenflugzeuge A 300 für 250 Passagiere und A 310 für 200 Mitflieger aus den Jahren 1974 und 1983. Noch in der Entwicklung – der Erstflug ist für Ende Februar, die Auslieferung für 1988 geplant – befindet sich die A 320, ein zweimotoriges Kurz- und Mittelstreckenflugzeug für 150 Passagiere. Schon jetzt ein Renner auf dem Markt. Die Zahl der Bestellungen und der Optionen ist mit mehr als 200 ungewöhnlich hoch.

Für Franz Josef Strauß, Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Airbus GmbH, stand schon im Sommer fest, die europäische Luftfahrtindustrie und damit auch der deutsche Partner habe sich im harten internationalen Wettbewerb „hervorragend bewährt". Seine Schlußfolgerung: „Dies muß für Europa ein Anstoß sein, den einmal beschrittenen Weg erfolgreich weiterzugehen und jetzt die Entscheidung für eine Ausweitung der Airbus-Familie zu treffen, wenn der Markt dies erfordert."

In der Planung sind ein zweimotoriges Mittelstreckenflugzeug A 330 für 310 Passagiere und eine viermotorige Langstreckenmaschine A 340 für 250 Reisende, an der vor allem die Lufthansa interessiert ist. Mit den Auslieferungen soll im Frühjahr 1992 und im Herbst 1991 begonnen werden. Und das kostet einiges.

Geld verdienen kann die Airbus Industrie dagegen gegenwärtig nur mit den beiden Großraumflugzeugen A 300 und A 310. Und das ist in Mark und Pfennig weniger als erhofft. Zum einen ist Preiskampf auf diesem Markt äußerst hart, wo außer Airbus Industrie nur noch zwei Anbieter aus den USA übriggeblieben sind. Vor allem hat Boeing überall dort, wo diese Firma in Konkurrenz zu den Europäern steht, den Fluggesellschaften lukrative Offerten und Finanzierungen angeboten. Zum anderen werden Flugzeuge in Dollar gehandelt.

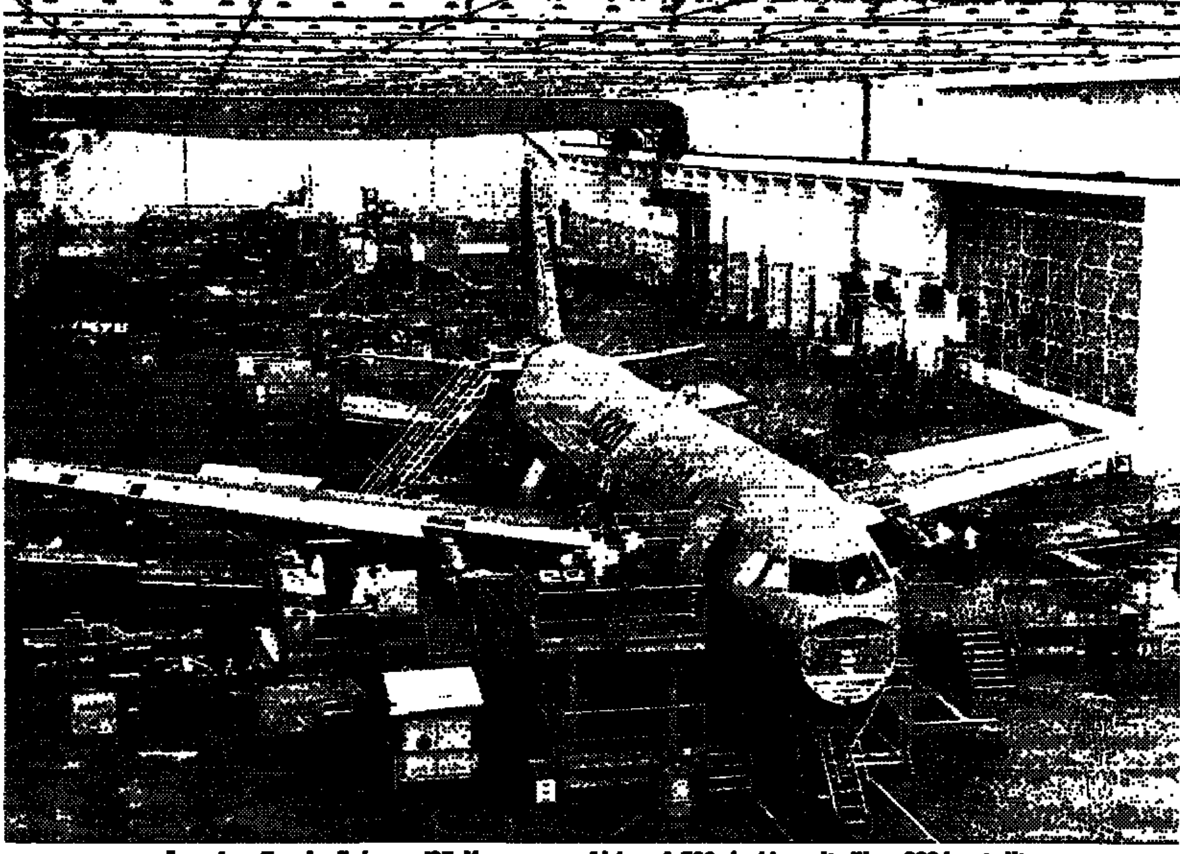
Im Frühjahr 1985 war der Dollar rund 70 Prozent mehr wert als heute. „Infolge der erheblich verschlechterten Lage werden zusätzliche Belastungen auf den Bundeshaushalt zukommen", teilt jetzt das Bundeswirtschaftsministerium mit.

Bundeswirtschaftsminister Martin Bangemann hatte in letzter Zeit häufiger erklärt, die Bundesregierung sei bereit, die neuen Modelle durch Zuschüsse entwickeln zu helfen, dafür sollte sich die private Wirtschaft stärker an der laufenden Produktion beteiligen. Gefordert wurde eine Kapitalerhöhung von MBB und auch neue Gesellschafter. So war eine Beteiligung von BMW an MBB im Gespräch. Auch Daimler, so wird spekuliert, könnte über Dornier sich stärker engagieren. Fest steht bisher nur, daß es ohne den Bund auch in Zukunft nicht gehen wird.

Im Bundeswirtschaftsministerium wird auf die Berechnungen der Deutschen Airbus GmbH verwiesen, danach gäbe es im nächsten Jahr noch keine Liquiditätsprobleme. Für 1988 könne dann die Neuregelung der Finanzierung rechtzeitig vorbereitet werden. Für die Neuentwicklung sind im Haushalt 1987 aber bereits 200 Millionen Mark vorgesehen.

Wegen der Subventionen haben die Amerikaner die Europäer in den vergangenen Monaten aufs Korn genommen. Alles sei Gatt-konform, betonen dagegen Strauß und Bangemann unisono. Und an einem Monopol auf diesem Markt könne niemandem gelegen sein, sagt nicht nur Strauß. Immerhin hat Boeing beim Jumbo, bei dem es konkurrenzlos ist, die Preise kräftig heraufgesetzt.

Außerdem sei eine eigene Flugzeugindustrie notwendig, weil die Entwicklungen auf andere Bereiche ausstrahlten. Daher seien die Subventionen in diesem Bereich etwas ganz anderes als beispielsweise für die Landwirtschaft. Dazu hat das HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung in Hamburg in einer Untersuchung geschrieben, es sei nicht feststellbar, ob solche Effekte nicht auch ohne die Luftfahrtindustrie entstanden wären. Und: Wenn die Branche trotz der Förderung nicht zu befriedigenden Resultaten gelange, dann sei die Begründung für die Subventionen fragwürdig. Aber darum geht es jetzt nicht, sondern nur um die Höhe der Zuschüsse.



Jungfernflug im Februar '87: Vom neuen Airbus A 320 sind bereits über 200 bestellt FOTO: DIE WELT



F. J. Strauß, Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Airbus GmbH: „Es geht weiter" FOTO: S. SIMON

Stammheim von innen – Alltag im siebten Stock

Wer denkt bei Stammheim schon an die 700 U-Häftlinge, die hier einsitzen? Nein, Stammheim hat nie die Chance gehabt, ein normaler Knast zu sein. Seinen Ruf haben immer die Insassen des siebten Stocks bestimmt, des berühmtesten Hochsicherheitstrakts in Europa.

Von HARALD GÜNTER

Die Betonburg am Ende der Straße wirkt an diesem Herbstnachmittag noch düsterer als sonst. Graue Mauern mit Stacheldrahtkrone, Videokameras rundum, ein Gittertor, die „Pförtnerloge" hinter Panzerglas, rechts das legendäre Prozeßgebäude des Oberlandesgerichts Stuttgart, ein fast fensterloser Block, eingezäunt und streng gesichert. Vor zwei Wochen wurde hier der Terrorist Peter-Jürgen Boock im zweiten Anlauf erneut zu lebenslanger Freiheitsstrafe verurteilt. Daneben acht Stockwerke Stein und Eisen. Und im siebten Stock der berühmte Hochsicherheitstrakt. Stammheim.

Knapp 700 Häftlinge beherbergt das Untersuchungsgefängnis am Nordrand von Stuttgart. „Aber über eine Handvoll", klagt Rolf-Dieter Hermann, der Anstaltsleiter, „redet man." Eine Handvoll Männer und Frauen, die aus dem sogenannten „TE-Bereich" kommen, hier auf ihre Aburteilung warten oder, wie Christian Klar, eine lebenslange Freiheitsstrafe verbüßen. Neben Klar sitzen im siebten Stock zur Zeit die RAF-Mitglieder Manuela Happe, Christa Ekkes und Karl-Friedrich Grosser.

Boock, der für die Dauer seines Revisionsverfahrens von Hamburg nach Stuttgart verlegt worden war, kam schon nach kurzer Zeit im Normalvollzug unter. „Wir haben Konzessionen gemacht", sagt Eugen Volz, Staatssekretär im baden-württembergischen Justizministerium, „damit der Prozeß reibungslos abläuft." Außerdem hat man ihm den Bruch mit seiner terroristischen Vergangenheit abgenommen.

Stammheim will „kein Terroristengefängnis" sein. Ein Knast wie jeder andere ist es aber auch nicht. Hier hat einst das Führungstrio der Baader/-Meinhof-Bande Selbstmord begangen, hier haben willfährige Anwälte ihre Berufsehre, der Philosoph Jean-Paul Sartre seine politische Unschuld und ein angesehener Justizminister, Traugott Bender, seinen Posten verloren. Und hier haben Sicherheitsexperten nach den Ereignissen des Jahres 1977 ganze Arbeit geleistet. Seitdem ist im umgebauten siebten Stock nichts mehr „angebrannt". Stammheim, der Stoff, aus dem Filmlegenden gestrickt wurden, avancierte zum Anschauungsobjekt für Justizbeamte aus aller Welt.

Der Terroristentrakt liegt hinter einer Doppelwand aus Glasbausteinen und Gitterstäben. Ein leerer, lichter Flur, rechts und links je neun rote Zellentüren, alle geschlossen und ohne Namensschilder. Nur ein orangefarbener Klebestreifen zeigt an, welcher Haftraum belegt ist. Hinter der Tür dann knapp zehn Quadratmeter ohne Fugen und Kanten. Bettgestell, Schrank und Stuhl aus glattem Kunststoff, Boden, Wand und Decke aus betonhartem Spezialputz, Waschbecken und Toilette im Eck aus Edelstahl, keine Fußleisten, Vorhänge oder Regale, Rufknopf statt Sprechanlage, die elektrischen Leitungen mit Stahlplatten gesichert. Im Bauschutt der alten Zellen, die nach den Selbstmorden von Andreas Baader, Gudrun Ensslin und Jan-Carl Raspe total demontiert worden waren, hatte man versteckte Waffen, Munition und Sprengstoffe entdeckt. In den neuen Räumen könnte sich keine Laus mehr verkriechen.

Und die Gefangenen? Die sitzen Tag und Nacht hinter verschlossenen Zellentüren. Ein eintöniges Leben, Monat für Monat, Jahr um Jahr. Schlafen, essen, grübeln, schreiben, viel lesen, darunter vier Tageszeitungen, von der WELT bis zur alternativen „taz", Privatbesucher sprechen, 90 Minuten im Monat. Und natürlich mit den Verteidigern verhandeln. Selbst Christian Klar, dessen Prozeß lange zurückliegt, pflegt regen Kontakt mit seinem Anwalt.

Ansonsten ist es eine geschlossene Gesellschaft, die beiden Männer im einen, die Frauen im anderen Flügel. „Isolationsfolter" heißt das unter Freunden und Sympathisanten. Doch die Isolation ist selbstgewählt, eine stumpfe politische Waffe. „Sie dürfen am allgemeinen Hofgang teilnehmen, Gemeinschaftsveranstaltungen besuchen, fernsehen und arbeiten", sagt Direktor Rolf-Dieter Hermann. Aber das wollen sie nicht. Und was sie wollen, dürfen sie nicht. Die baden-württembergische Justiz, aus Schaden klug geworden, läßt keinerlei Kontakte der TE-Gefangenen untereinander zu. „Da können sie machen, was sie wollen", bekräftigt Staatssekretär Volz.

Andere Länder, andere Sitten. In Berlin-Moabit zum Beispiel, aber auch in Lübeck gibt es zwar abgeschottete Sicherheitsbereiche, aber auch jede Menge Binnenbeziehungen. In Stuttgart hält man das für grundfalsch. Rolf-Dieter Hermann: „Ich frage mich, ob das nicht mit dem Resozialisierungs-Auftrag des Strafvollzugsgesetzes kollidiert, wenn ich zwei Gefangene zusammenbringe, die den ‚antiimperialistischen' Kampf selbst vom Gefängnis aus noch weiterführen wollen." Ohne den Druck der Gruppe, davon ist der Anstaltsleiter überzeugt, hätte sich auch Ulrike Meinhoff anno '77 nicht aufgehängt. „Die ist doch von ihren eigenen Leuten umgebracht worden."

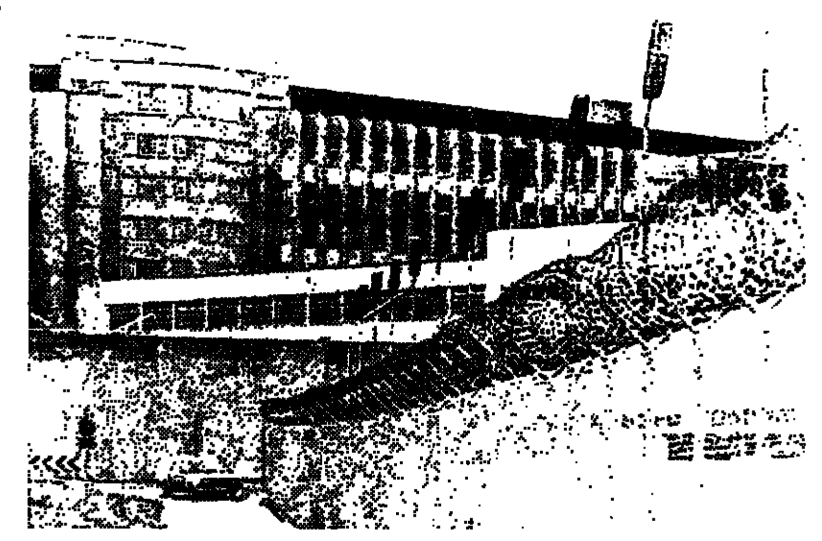
Trotz aller „Isolations"-Vorwürfe: Als vor wenigen Wochen die Terroristin Brigitte Mohnhaupt nach Bayern verlegt wurde, ging das nur unter Protest und wüsten Drohungen der Betroffenen. Die Haftbedingungen sind zwar in der Szene draußen, manchmal auch in Anwaltskreisen noch ein Thema, nicht aber bei den Gefangenen selbst. „Unsere klare Linie", sagt Eugen Volz, „trägt Früchte." Und: „Bei uns ist der Alltag eingekehrt."

Alltag im siebten Stock, das heißt auch schweigen. Von den Terroristen der ersten Generation wurde das Vollzugspersonal noch beschimpft, bespuckt und verprügelt. Die jetzige Generation geht hinter Gittern, ob in Stammheim oder in Bruchsal, wo Günter Sonnenberg und Roland Mayer einsitzen, in die innere Emigration. Schweigsam, unterkühlt, abweisend. „Da kommt kein Wort", erzählt der wachhabende Beamte, „kein ‚Guten Morgen', kein ‚Mahlzeit'."

Die aus der rechten Terrorszene waren anders. Manfred Röder vor allem, der selbsternannte „Reichsverweser und Nachfolger Adolf Hitlers", aber auch die Bombenleger Sibylle Vorderbrügge und Raimund Hörnle, die hier vor Jahren inhaftiert waren. Ihr verinnerlichtes Autoritätsdenken machte sie zu wahren „Mustergefangenen": diszipliniert, höflich, angepaßt. Und wenn am Sonntagmorgen die Kirchenglocken läuteten, marschierte Ex-Anwalt Röder, Kopf der „Deutschen Aktionsgruppen", in Kniebundhosen und Trachtenjanker zum Anstaltsgottesdienst.

Rolf-Dieter Hermann hat seine derzeitige Klientel im siebten Stock dennoch nicht aufgegeben. „Ich mache mir Hoffnung", sagt er, „daß die auch die Kurve kriegen." Peter-Jürgen Boock ist trotz des für ihn enttäuschend verlaufenden Revisionsverfahrens ein Beispiel dafür, ein Jugendlicher aus der Unterstützerszene der „Rote Armee Fraktion", der gerade in Stammheim drei Jahre absitzt und sich von der Gruppe inzwischen „völlig losgesagt" hat, ein anderes. Die Anstaltsleitung erkennt solche geistigen Abnabelungs-Prozesse leicht schon im Ansatz: „Dann bleiben die einschlägigen Besuche aus." Aber das ist bei den vier Häftlingen droben, in den Einzelzellen des Stammheimer Hochsicherheitstraktes, nicht zu beobachten. Noch nicht.

Noch nicht absehbar ist auch ein Ende der Terroristen-Prozesse in Stammheim. „Die Bundesanwaltschaft", sagt Eugen Volz, „hat grenzenloses Vertrauen zu uns." Das heißt, daß der kubische Hallenbau, der als Werkstatt gedacht war und nun als Gerichtsgebäude dient, bis auf weiteres zweckentfremdet bleibt. Vom kommenden Frühjahr an ist das für Rolf-Dieter Hermann jedoch leichter zu ertragen. Dann erhält er in einem Neubau Platz für jene 50 Gefangenen-Arbeitsplätze, die bisher nur auf dem Papier standen.



Haftanstalt Stammheim: „Die Bundesanwaltschaft hat grenzenloses Vertrauen zu uns" FOTO: DPA

Union erinnert SPD an Versäumnisse Leinens

Bundestags-Kontroverse wegen Rheinverschmutzung

DIETHART GOOS, Bonn

Hitzige Wahlkampfatmosphäre bestimmte gestern die voraussichtlich vorletzte Sitzung des Bundestages dieser Legislaturperiode. Wegen der Kernenergie und der Rheinverschmutzung kam es erneut zu heftigen Kontroversen zwischen der Regierungskoalition von CDU/CSU und FDP sowie den Oppositionsfraktionen der SPD und der Grünen. Die letzte Plenarsitzung vor der Bundestagswahl beginnt heute um neun Uhr.

Mit klarer Mehrheit lehnte der Bundestag eine Gesetzesinitiative der Grünen ab, die auf eine sofortige Abschaltung aller Kernkraftwerke sowie den Baustopp der Wiederaufarbeitungsanlage in Wackersdorf zielte. Auch die SPD stimmte gegen die Grünen. In namentlicher Abstimmung lehnten 382 Abgeordnete den Antrag der Grünen ab, die Hanauer Brennelementefabrik Alkem sofort zu schließen. Diese Initiative fand nur 23 Befürworter. Gegen die von den Grünen beantragte Stillegung der sechs im Bundesgebiet betriebenen Siedewasserreaktoren sprachen sich 365 Abgeordnete aus, 24 stimmten dafür und zwei Abgeordnete enthielten sich der Stimme.

Der Parlamentarische Staatssekretär im Wirtschaftsministerium, Martin Grüner (FDP), bezeichnete die Nutzung der Kernenergie angesichts des international anerkannten hohen Sicherheitsstandards der deutschen Atomreaktoren für weiterhin verantwortbar. Die Bundesregierung wisse um das Restrisiko, halte es jedoch für vertretbar. „Niemand kann verläßlich heute sagen, wie lange wir noch auf die Nutzung der Kernenergie angewiesen sein werden."

„Neue Schrecken"

Auch der SPD-Antrag, umgehend mit einem „geordneten Ausstieg" aus der Kernenergie zu beginnen und bis 1996 alle Reaktoren stillzulegen, fand im Bundestag gestern keine Mehrheit. Der wirtschaftspolitische Sprecher der FDP, Otto Graf Lambsdorff, nannte diesen Zeitplan der SPD unrealistisch. Denn Genehmigungsverfahren für die von den Sozialdemokraten befürwortete neue Energietechnologie benötigten allein schon acht bis zehn Jahre. Außerdem seien diese Verfahren noch nicht nutzbar.

Noch heftiger prallten die Auffassungen von Regierung und Opposition in einer von der SPD beantragten Aktuellen Stunde zur Rheinverschmutzung aufeinander. Die zunehmende Wasservergiftung habe die Menschen nach der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl mit neuem Schrecken erfaßt, sagte die SPD-Abgeordnete Anke Martiny. Von den etwa 270 zugelassenen Pflanzenschutzmitteln gebe es nur für etwa 70 Analysemethoden, um deren Rückstände im Wasser festzustellen. Die in der Trinkwasserverordnung festgelegten Grenzwerte würden erst in einigen Jahren in Kraft treten.

Baum attackiert Fischer

Der umweltpolitische Sprecher der CDU/CSU, Paul Laufs, verwahrte sich gegen Vorwürfe der Opposition, die Bundesregierung habe nach den Chemieunfällen unentschlossen und nur zögernd reagiert. „Was die Bundesregierung getan hat, hebt sich wohltuend vom tagelangen Nichtstun des saarländischen SPD-Umweltministers Leinen beim katastrophalen Fischsterben in der Saar ab." Auch Bundesumweltminister Walter Wallmann verteidigte den Kurs der Regierung. Es sei nicht damit getan, aufeinander zu schimpfen, sondern es müsse gemeinsam vom Bund und den Ländern im Interesse der Bürger gehandelt werden.

Heftig attackierte Gerhart Baum von der FDP den Grünen Umweltminister Fischer in Hessen, dem er eine unzureichende Kontrolle der chemischen Industrie in seinem Bundesland vorwarf. Auch anderen SPD-regierten Ländern hielt Baum vor, die Umweltschutzgesetze nicht richtig anzuwenden. Die Koalition werde ihre vom Verursacherprinzip und der sozialen Marktwirtschaft geleitete Politik auch in der nächsten Legislaturperiode konsequent fortsetzen.

Abgeordnete müssen künftig dem Bundestagspräsidenten Einkünfte aus Tätigkeiten bekanntgeben, die sie erst nach Übernahme ihres Mandats begonnen haben. Das sehen neue Verhaltensregeln vor, die das Plenum verabschiedete. Dagegen wurde die Entscheidung über Um- oder Neubau des Plenarsaals auf die nächste Legislaturperiode vertagt.

‚Grüne wollen mit Ausschuß Staat miesmachen'

D. G. Bonn

Bei Stimmenthaltung der Koalition haben SPD und Grüne gestern abend im Bundestag einen Untersuchungsausschuß zur Aufklärung des Verkaufs von U-Boot-Bauplänen an Südafrika durchgesetzt. Das Gremium soll noch vor Ablauf der Legislaturperiode einen Bericht vorlegen. Den Ausschußvorsitz übernimmt der stellvertretende SPD-Fraktionsvorsitzende Penner, sein Stellvertreter wird der Parlamentarische Geschäftsführer der CSU-Landesgruppe im Bundestag, Bötsch.

Führende Politiker der Koalition ließen gestern keinen Zweifel an ihrer Einschätzung, wonach die Oppositionsfraktionen der Grünen und der SPD den Untersuchungsausschuß nur aus wahlkampftaktischen Überlegungen durchgesetzt haben. FDP-Fraktionschef Wolfgang Mischnick hielt der SPD vor, sie sei in eine Falle der Grünen gelaufen. Denn die Grünen wollten mit diesem Vorhaben den Staat „miesmachen" und mit der Zeugenvernehmung prominenter Politiker vor dem Untersuchungsausschuß bis zum Tag der Bundestagswahl in der Öffentlichkeit den Eindruck erwecken, der Verkauf von Blaupausen an Südafrika sei ein riesiger Skandal.

Der CDU/CSU-Fraktionsvorsitzende Alfred Dregger erklärte mit Nachdruck, eine Genehmigung für diesen Verkauf sei bei der Bundesregierung weder beantragt noch von ihr erteilt worden. Die SPD versuche nun, die Bundesregierung in das Ordnungsverfahren der zuständigen Kieler Oberfinanzdirektion gegen die verantwortliche Werft hineinzuziehen. „Das ist die Verzweiflungstat einer Partei und einer Fraktion, die am Ende sind." Die SPD nehme auf nationale Interessen der Bundesrepublik keinerlei Rücksicht. Dregger verlangte, ähnliche Fälle aus der Zeit der sozialliberalen Bundesregierung in die Untersuchungen mit einzubeziehen.

In Unionskreisen wurde angekündigt, man wolle prüfen, ob der SPD-Parlamentarier Penner als Vorsitzender des Untersuchungsausschusses möglicherweise befangen sei. Penner war von 1980 bis 1982 Parlamentarischer Staatssekretär im Verteidigungsministerium. In diesen Zeitraum fallen nach Überzeugung der Union auch Regierungsentscheidungen über Waffenexporte, die vom Ausschuß geprüft werden müßten.

Kruse: Die Wahlentscheidung muß dem einzelnen Christen überlassen bleiben

HANS-R. KARUTZ, Berlin

Die Evangelische Kirche in Deutschland wird nicht in die laufenden Wahlkampfauseinandersetzungen eingreifen und, anders als das Zentralkomitee der deutschen Katholiken, auf eigene Wahl-Kriterien verzichten. Das erklärte der EKD-Ratsvorsitzende Martin Kruse, Bischof der West-Region von Berlin-Brandenburg, in einem WELT-Gespräch. Für die Kirche bleibe die verantwortliche Entscheidung des einzelnen Christen maßgebend.

Die Zusammenarbeit mit der Bundesregierung sei 1986 trotz unterschiedlicher Positionen in Sachfragen von „Ehrlichkeit und Offenheit" geprägt gewesen: „Das ist recht vernünftig gelaufen."

Zu den Begegnungen zählte Kruse auch verschiedene Treffen mit Bundeskanzler Helmut Kohl. Kruse sagte dazu: „Die Kirche ist nicht dazu da, die politischen Verhältnisse zu bestätigen. Davon sind auch unsere Unterredungen bestimmt. Aber wir haben niemals verschlossene Türen oder Ohren gefunden. Umgekehrt darf aber auch die Kirche nicht erwarten, daß bei staatlichen Entscheidungen einfach die kirchlichen Positionen oder Fragen übernommen werden."

So sei zum Beispiel beim Thema Asylpolitik durch die EKD-Studie das Notwendige gesagt worden: „Wir sind über Sachfragen ins Gespräch gekommen." Er begrüße es, vermerkte Kruse, „wenn man wechselseitig mit nichts hinter dem Berge hält, wenn man ehrlich miteinander umgeht".

Zum Bundestagswahlkampf sagte der Ratsvorsitzende von 25 Millionen Protestanten in der Bundesrepublik: „Die Kirche nimmt nicht am Wahlkampf teil. Wir akzeptieren die Wahlentscheidung, wie immer sie ausfallen mag. Natürlich werden die Fragenkreise von Kirche und Staat und



EKD-Ratsvorsitzender Bischof Martin Kruse

auch die vorhandenen Spannungsfelder von der jeweiligen politischen Grundsatzentscheidung einer Wahl mitbestimmt. Dabei denke ich an die Deutschland- und Friedenspolitik, die Asyl- und Entwicklungshilfe-Politik."

Der Bischof bezeichnete das abgelaufene Jahr als eine Zeit „relativer Stabilität". Für das politische Verhältnis zwischen West und Ost sei es „weder ein Jahr der Scheidung noch der Annäherung" gewesen. „Wir haben gleichsam in einer Zwischenlage gelebt. Es kam nicht zum Besuch von Erich Honecker in der Bundesrepublik, andererseits gab es aber auch keine Verhärtung der politischen Gegebenheiten."

Das brüderliche Verhältnis zu den evangelischen Kirchen im anderen deutschen Staat habe sich abermals als tragfähig erwiesen: „Unsere bewährten Formen der gegenseitigen Beratung und Hilfe sind auch genutzt worden." Der Geistliche hob die „tägliche Nachbarschaft" zu den Kirchen jenseit der Mauer hervor, die sich aus seinem Dienstsitz in Berlin ergebe: „Dies macht es mir leicht und ermöglicht es, sich häufiger zu begegnen."

Im Hinblick auf die bevorstehenden Feierlichkeiten zum 750. Geburtstag Berlins nannte es Kruse „bedauerlich, daß es zwischen Ost und West nicht zu einer erkennbar dichteren Zusammenarbeit gekommen ist". Da jedoch viele Veranstaltungen öffentlicht seien, „wird es gewiß Reisen nach drüben geben, und die Medien werden ihrerseits zu einer wechselseitigen Darstellung beitragen". Auf diese Weise, so Kruse, werde sich „dann doch noch ein Gesamtbild und nicht zwei total getrennte Feiern ergeben".

Ausdrücklich begrüßte es Kruse, daß die Kirche im Ostteil der Region Berlin-Brandenburg im Sommer 1987 erstmals einen Kirchentag abhalten werde: „Wir freuen uns, daß die Kirchentagsbewegung in der DDR – trotz aller Schwierigkeiten und Unsicherheiten – als Beitrag zur 750-Jahr-Feier einen Kirchentag in Ost-Berlin abhält."

„Freie Schulen": Der Staat behält das letzte Wort

hrk. Berlin

„Freie Schulen" privater Elternvereine benötigen weiterhin eine staatliche Genehmigung, die von Gerichten nur unter dem Gesichtspunkt überprüft werden kann, ob die Behörde willkürlich handelte. Mit diesem Leitsatz wies jetzt das Bundesverwaltungsgericht als höchste Instanz die Klage der „Freien Schule" im Berliner Bezirk Kreuzberg ab, die „Lernen ohne Zwang und Noten" vermitteln will.

Der unterlegene Trägerverein kündigte jetzt ein Beschwerde beim Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe an. Wegen des Berlin-Vorbehalts der Alliierten muß das Gericht selbst entscheiden, ob es die Klage annimmt. Schulsenatorin Hanna-Renate Laurien (CDU) sagte gestern, sie nehme die Entscheidung „mit Genugtuung" zur Kenntnis, weil ihre Rechtsauffassung bestätigt worden sei.

Frau Lauriens Vorgänger im Amt, Walter Rasch (FDP), sah den Vorgang allerdings anders. Er gab 1981 eine positive Stellungnahme ab. Seine Nachfolgerin verweigerte allerdings nach dem Regierungswechsel die Zulassung als staatlich anerkannte private Grundschule (wovon es bereits zwei in Berlin gibt). Die Eltern klagten, unterlagen jedoch in allen Instanzen.

Tischer verläßt die Grünen

dpa, Stuttgart/Ulm

Der Ulmer Bundestagsabgeordnete der Grünen, Udo Tischer, ist aus seiner Partei ausgetreten. Das teilte ein Sprecher des Stuttgarter Landesvorstands der Grünen mit. Damit sei er einem Parteiausschlußverfahren zuvorgekommen. Grund dafür war ein Brief des Abgeordneten an die Staatsanwaltschaft. Darin hatte er den Ravensburger Regionalbeauftragten der Grünen des Einbruchs in das Ravensburger Parteibüro bezichtigt. Tischer hatte den Landesvorstand von seinem Schreiben nicht unterrichtet.

„DDR" entdeckt den Kunden

AP, Berlin

Die „DDR" hat offenbar den Wert zufriedener Kunden entdeckt. Das SED-Zentralorgan „Neues Deutschland" bezeichnete es als „bedeutende Aufgabe", die Dienst-, Reparatur- und Serviceleistungen zu verbessern. Diese Aufgabe obliege in erster Linie den Staatsorganen, aber auch dem genossenschaftlichen und dem privaten Handwerk. Vorrang hätten solche Dienstleistungen, „an denen den Bürgern besonders gelegen ist, etwa Schuhreparaturen, Fotoarbeiten und Reparaturen an Möbeln und Polsterwaren".

Künstler klagen über Rundfunk

dpa, Bonn

Deutsche Künstler fühlen sich in Hörfunk und Fernsehen unterrepräsentiert. Nach Angaben von Klaus Daweke, bildungspolitischer Sprecher der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, haben das jüngere und auch etablierte Künstler in Gesprächen mit Experten der Unionsfraktion geäußert. Sie erwarteten, daß ihnen ein angemessener Anteil im Programmangebot gesichert werde. Der CDU-Abgeordnete setzte sich für Gespräche mit den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und den privaten Programmanbietern ein.

SPD-Länder planen eigenen Staatsvertrag

AP, Wiesbaden

Die vier SPD-regierten Bundesländer Hessen, Nordrhein-Westfalen, Bremen und Saarland wollen mit einem eigenen Staatsvertrag die Existenz des Saarländischen Rundfunks und Radio Bremens sichern, falls ein unionsregiertes Land den gemeinsamen Staatsvertrag über den Finanzausgleich zwischen allen Rundfunkanstalten kündigen sollte. Der Leiter der hessischen Staatskanzlei, Paul Leo Giani, reagierte mit entsprechenden Äußerungen in Wiesbaden offenbar auf die Drohung der Landesregierung Baden-Württembergs, den Gebührenstaatsvertrag zu kündigen, wenn sich die Ministerpräsidenten der Länder am 18. Dezember wieder nicht auf einen Medienstaatsvertrag einigen.

Zauberformel bestimmt Schweizer Ministerwahl

Koller und Cotti neue Bundesräte für Wirtschaft und Inneres

ALFRED ZÄNKER, Bern

Wenn es in der Eidgenossenschaft eine Regierungsumbildung gibt, so sorgen Tradition und Konvention immer noch dafür, daß alles beim alten bleibt. Im sieben Mitglieder zählenden Bundesrat (Kabinett) wird seit langem ein nach regionalen, sprachlich-kulturellen und parteipolitischen Gesichtspunkten ausgewogenes Kräfteverhältnis aufrecht erhalten. Seit 1959 gilt die „Zauberformel".

Danach können die drei größten Parteien – Freisinnige, Christdemokraten und Sozialdemokraten – jeweils zwei, und die bäuerlich-kleinbürgerliche Schweizerische Volkspartei einen Sitz im Kabinett beanspruchen. Die zahlreichen kleineren Gruppierungen – unter ihnen die extreme Linke und Rechte sowie die Grünen – mit zusammen einem Siebentel der Parlamentssitze kommen nicht zum Zuge.

Wirtschaftsminister Kurt Furgler und Innenminister Alphons Egli, beide 62 Jahre alt, hatten ihren vorzeitigen Rücktritt für Ende 1986 angekündigt. Gestern nun wurde der Sankt Gallener Wirtschaftsprofessor Arnold Koller mit 180 von 242 gültigen Stimmen zum neuen Wirtschaftsminister und der Tessiner Jurist Flavio Cotti mit 163 von 239 gültigen Stimmen zum neuen Innenminister gewählt.

Beide gehören – wie ihre Vorgänger – der Christlich-Demokratischen Volkspartei (CVP) an und bezeichnen sich als „Politiker der Mitte". Koller gilt als Verfechter der sozialen Marktwirtschaft. Cotte, der konziliante CVP-Präsident, vertritt die Interessen der italienisch-sprechenden Schweiz, die seit 1973 nicht mehr im Bundesrat vertreten war und auf einen Ministerposten drängte.

Judith Stamm, eine „wilde" Kandidatin der CVP, hoffte, als zweite Frau neben Justizministerin Elisabeth Kopp in den Bundesrat einzuziehen. Mit 49 beziehungsweise 33 Stimmen konnte sie aber immerhin einen Achtungserfolg erzielen.

Frau Stamm wird als eher linksliberale, im sozial- und umweltpolitischen Bereich aktive und sehr eigenwillige Politikerin auch von Kreisen der Linken und von Politikerinnen unterstützt, nicht aber von der Mehrheit der eigenen CVP und von den anderen bürgerlichen Parteien. Bezeichnend sei jedoch, daß auch Kandidaturen von Frauen bei Schweizer Bundesratswahlen heute zur Selbstverständlichkeit gehören, meinte der „Tages-Anzeiger" in Zürich.

Aber es geht vorwiegend jedoch darum, den Zusammenhalt der auf Konsens eingestellten Bundesregierung zu sichern. In diesen traditionellen Rahmen dürften sich die beiden neuen Mitglieder Koller und Cotti nahtlos einfügen. Jeder Bundesrat muß bei diesem System den Blick für alle anderen Ministerien bewahren. Denn alle Beschlüsse erfolgen nach dem Kollegialprinzip. Alle sieben Minister sind zur Solidarität verpflichtet, um den Bundesrat nach außen hin als Ganzes zu vertreten.

Es gehört auch zum Schweizer System, daß das Parlament die Bundesregierung nicht abwählen kann, daß es keinen Mißtrauensantrag gibt. Allerdings können beide – Regierung und Parlament – auf dem Wege der Volksbefragung überstimmt werden und müssen sich dann dem Willen des Volkes, des „Souveräns", fügen.

So können Gesetzesvorschläge durch ein von 50 000 Bürgern unterzeichnetes Referendum angefochten werden. 100 000 Unterschriften genügen, um ein Volksbegehren gegen den Willen der Regierung zur Abstimmung zu bringen. Aber auch Niederlagen bei Volksabstimmungen in so wichtigen Fragen wie dem UNO-Beitritt der Schweiz haben nicht zu Rücktritten der Minister geführt.

U-Boot-Affäre in Holland. Konkurrenz lieferte Riads Blaupausen an Israel

Illegale Geschäfte / Keine Bedenken in Den Haag gegen Export nach Saudi-Arabien

HELMUT HETZEL, Den Haag

Der erbitterte Konkurrenzkampf zweier Rotterdamer Werften hat nun auch in den Niederlanden eine sogenannte „U-Boot-Affäre" ans Licht gebracht. Dabei geht es um die mögliche Lieferung von Unterseebooten an Saudi-Arabien und den illegalen Verkauf von Konstruktionsplänen eben dieser U-Boote an Israel. Diese Konstruktionspläne erlauben es Jerusalem, holländische U-Boote überall bauen zu lassen.

Wie gestern bekannt wurde, beabsichtigt das Haager Mitte-Rechts-Kabinett unter Premier Lubbers der Rotterdamer Werft RDM eine Exportgenehmigung für die Ausfuhr von sechs U-Booten an Saudi-Arabien zu erteilen. Damit würden die Holländer als erste der von Riad angesprochenen vier potentiellen Liefernationen (Niederlande, Frankreich, Großbritannien, Bundesrepublik Deutschland) grünes Licht für die Erfüllung des saudischen Drei-Milliarden-Gulden-Auftrags geben. Den Haag würde sich mit einem solchen Schritt in eine günstige Ausgangsposition für die Ausführung dieser Order bringen.

Gleichzeitig aber ermitteln Beamte des Haager Wirtschaftsministeriums gegen die RDM-Konkurrenz, die Werft Wilton-Fijenoord. Das ebenfalls in Rotterdam ansässige Unternehmen wird beschuldigt, U-Boot-Konstruktionspläne des Typs „Thornback" bereits im Jahre 1984 für rund 15 Millionen Gulden (13 Millionen Mark) an die Israelis verkauft zu haben. Eine für dieses Geschäft nötige staatliche Genehmigung lag der Werft dabei nicht vor.

Außerdem ließ Wilton-Fijenoord verlauten, daß man die Verkaufsgespräche über die Lieferung von U-Booten an Israel wieder aufnehmen wolle, falls der Konkurrenz RDM tatsächlich von der Haager Regierung grünes Licht für den Export von U-Booten nach Saudi-Arabien erteilt werden sollte.

Im Gegensatz zu Israel wird Saudi-Arabien in Den Haag nicht in die Kategorie „Krisengebiet" eingestuft, da Riad derzeit in keinen militärischen Konflikt direkt verwickelt ist. Für einen U-Boot-Verkauf an die Saudis ist die Ausfuhrhürde also niedriger als für Israel.

Politisch, so hieß es in informierten Kreisen in Den Haag, gebe es aus diesem Grund gegen den U-Boot-Export an die Saudis kaum noch Bedenken. Skepsis herrsche lediglich nach wie vor über die noch auszuhandelnden finanziellen Modalitäten des möglichen U-Boot-Geschäftes mit Riad. Die Haager Regierung soll bei der Abwicklung des U-Boot-Verkaufs darauf drängen, daß eine Klausel in den Vertrag aufgenommen wird, die vorsieht, das Geschäft annullieren zu können, falls sich die Situation im Nahen Osten drastisch ändern sollte.

Probleme könnte es dann auch noch bei der von Den Haag zu übernehmenden Export-Garantie für den U-Boot-Verkauf an Riad und im bilateralen niederländisch-israelischen Verhältnis geben. Außenminister Hans van den Broek macht sich daher im Kabinett bereits für eine versöhnliche Geste an Jerusalem stark.

Prozeß gegen Förster vertagt

dpa, Georgetown

Der Rauschgiftprozeß gegen den 24 Jahre alten Frank Förster vor dem High Court in Georgetown auf Penang ist gestern nach acht Verhandlungstagen auf Antrag der Verteidigung bis zum 12. Januar unterbrochen worden. Zuvor traf Richter Joseph eine wichtige Entscheidung: Er verkündete, daß die von Förster am 22. November 1983 in Anwesenheit einer Polizeiinspektorin und der damaligen deutschen Konsulatssekretärin Klose gemachte Aussage, die ihn belastete, vor Gericht nicht als Beweismittel anerkannt wird.

„Prawda" und Menschenrechte

dpa, Moskau

Zum Tag der Menschenrechte hat die UdSSR den USA vorgeworfen, durch eine Politik des Wettrüstens und des Staatsterrorismus die Menschenrechte mit Füßen zu treten. „Von welchen echten Menschenrechten kann man in einer Situation sprechen, in der die Vorbereitung zu einem alles verbrennenden Atomkrieg das wichtigste Menschenrecht in Frage stellt - das Recht auf Leben?", fragte die Parteizeitung „Prawda". Sie beschuldigte die USA und andere NATO-Länder, Haß und Feindschaft zwischen den Völkern zu säen.

Bonn lieferte keine Waffen an Surinam

DW. Bonn

Die Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Den Haag hat Darstellungen zurückgewiesen, daß aus der Bundesrepublik Hubschrauber und Napalmbomben an die surinamischen Streitkräfte geliefert worden seien. Der in den Niederlanden im Exil lebende ehemalige Surinam-Präsident Henk Chin A Sen hatte dies gegenüber niederländischen Presseorganen erklärt. Die Behauptungen des früheren Präsidenten haben zu Anfragen in der Zweiten Kammer des niederländischen Parlaments geführt.

Ägyptens Opposition nimmt auch die Armee aufs Korn

PETER M. RANKE, Kairo

Es gibt die Not des kleinen Mannes in Ägypten. Bei steigenden Preisen, einer Inflationsrate von 20 Prozent und stagnierenden Gehältern der 4,5 Millionen Beamten von umgerechnet 50 bis 300 Mark im Monat ist das Existenzminimum unterschritten. Eine sechsköpfige Familie in Kairo, die in zwei Zimmern eines verrotteten Mietshauses lebt, braucht für ihre einzige Mahlzeit – ohne Fleisch – am Tag umgerechnet rund fünf Mark.

Der Brotpreis wurde im Sommer erhöht, indem man die Brotfladen verkleinerte. Jetzt sollen noch die Preise für Strom und Busfahrten erhöht werden, auch die Benzinpreise steigen, und neue Rationskarten werden ausgegeben. Auf diese Karten konnte bisher jeder Ägypter verbilligten Zucker, Tee, Reis und Speiseöl beziehen, was zu einem umfangreichen Schwarzhandel führte. Auf dem Lande wird das Brot verfüttert, weil Klee oder Heu teurer sind.

Der Internationale Währungsfonds IMF verlangt von der Regierung nun einschneidende Kürzungen, eine Abwertung der Währung und Anreiz für Privatinvestitionen. Aber die Leute murren und fürchten eine weitere Verschlechterung der Lebensbedingungen. Die Regierung will die bittere Medizin tröpfchenweise verordnen. Nur: Der IMF will Taten sehen, ehe er einen Notstandskredit von einer Milliarde Dollar für die nächsten drei Jahre bereitstellt. Am Samstag wird Präsident Mubarak mit Bundeskanzler Kohl in Stuttgart zusammentreffen. Dabei wird es dem Vernehmen nach um Wirtschaftshilfe gehen.

Die zahlreichen Verhaftungen der letzten Monate und Wochen in den Reihen radikal-islamischer Geheimbünde deuten auf eine wachsende Opposition hin. Immer wieder werden Waffen gefunden, die vier im April verhafteten Reserveoffiziere hielten mit Dutzenden von Männern Übungskurse ab. Angeblich ist auch die Dschihad-Gruppe wieder in der Armee aktiv, die 1981 Präsident Sadat ermordet hatte. Zentren der Fundamentalisten-Geheimbünde sind Assiut, Alexandrien, Suez, Minia und Kairo. Die Regierung fürchtet Unruhen wie im Januar 1977, als die Menschen gegen höhere Brotpreise demonstrierten. Sie fürchtet ein Blutbad wie im Februar, als es bei einer Meuterei der Bereitschaftspolizei 107 Tote gab. Die damals niedergebrannten Luxushotels sind noch nicht wieder aufgebaut. Vor allem aber fürchtet die Regierung auch die gnadenlose Oppositionspresse, die freieste in einem arabischen Land.

Mubarak hat das als den Preis für die Demokratie bezeichnet. Aber die Oppositionsblätter mit hohen Auflagen, denen die Regierung die Zulassung als Tageszeitungen verweigert, greifen nun zunehmend die hohen Militärausgaben an und fordern eine offene Debatte über den geheimen Verteidigungsetat. „Al Ahali", sonst ein Vorkämpfer gegen den Frieden mit Israel, verlangte kürzlich Einsparungen von einer Milliarde Dollar bei Militär und billigere Waffenkäufe, was möglich sei, wenn man die hohen Bestechungssummen verweigere.

Mubaraks Stütze: Verteidigungsminister Ghazala

Tatsächlich betragen von den gesamten Auslandsschulden von 38 Milliarden Dollar allein die Militärschulden gegenüber den USA 4,3 Milliarden Dollar. Von ihnen sollten dieses Jahr 543 Millionen Dollar zurückgezahlt werden, was unmöglich ist. Während Ägypten in Washington versucht, wenigstens den Zinssatz von 12 Prozent auf acht Prozent zu senken, kündigt Verteidigungsminister Abu Ghazala schon den Bau einer Fabrik für die Herstellung des neuen amerikanischen Panzers M-1 an. Mit der Umrüstung auf westliche Waffensysteme hat sich Ägypten übernommen, auch wenn die Fabriken Munition und Waffen an Irak im Golfkrieg verkaufen.

Die offene Kritik der Opposition, die im Parlament aber nur durch die rechts-islamische Wafd-Partei vertreten ist, soll natürlich die Armee als stärkste Stütze Mubaraks und seiner prowestlichen Politik treffen. Die Armee würde, wie bei der Meuterei der Bereitschaftspolizei, bei Unruhen auch zur Schußwaffe greifen. Sie besitzt viele Privilegien. Die Offiziere bekommen teure Waffen, billigere Wohnungen, Autos und eigene Klubs.

Die Lage im Lande mit über 50 Millionen Menschen wäre nicht so explosiv, wenn die Ägypter wenigstens Hoffnung auf eine bessere Zukunft hätten. Kairo ist von Millionen von Autos verstopft, die Wohnungsverhältnisse sind grauenhaft. Wenn die Ägypter nicht so ein geduldiger, ja humorvoller Menschenschlag wären, gäbe es längst keine Ordnung mehr. (SAD)

Sowjetische Basis im Südpazifik?

DW. Sydney

Die UdSSR ist offenbar bestrebt, den pazifischen Inselstaat Vanuatu (früher: Neue Hebriden) als Stützpunkt zu gewinnen. Zur Zeit verhandeln beide Länder im australischen Sydney. Wie es heißt, will die Sowjetunion Fischereigründe pachten.

Offenbar geht es den Russen jedoch nicht nur um volle Netze, denn anders ist die Geheimniskrämerei um diese Verhandlungen nicht zu erklären. Die Sowjetdiplomaten bleiben stumm wie Fische. Dies gibt Spekulationen Nahrung, wonach auch Hafen- und Landerechte für die sowjetischen Trawler diskutiert werden. Falls Vanuatu sie gewährt, würde die UdSSR ihre erste Hafen- und Versorgungsbasis im Südpazifik gewinnen.

Sambier protestieren gegen teures Maismehl

IWF forderte Streichung der Subventionen / Regierung läßt Truppen aufmarschieren, schließt Grenzen / Neun Tote

M. G./DW., Johannesburg/Lusaka

Sambische Truppen haben gestern in der Minenstadt Kitwe in dem von Unruhen erschütterten Norden des Landes Stellung bezogen. Zuvor hatte Präsident Kenneth Kaunda eine Ausgangssperre von 18.00 Uhr bis 6.00 Uhr über die Nordprovinz verhängt. Auslöser der blutigen Ausschreitungen war die Verteuerung des Maismehls um bis zu 100 Prozent. Ein Regierungssprecher kündigte inzwischen eine teilweise Rücknahme der Erhöhung an.

Der Preis für feines Maismehl, das mit zu den Hauptnahrungsmitteln in Sambia gehört, war erhöht worden, nachdem der Internationale Währungsfonds (IWF) eine Streichung der Subventionen gefordert hatte. Diese Maßnahme ist Teil der Bedingungen, die der IWF Sambia für die Gewährung von Krediten gestellt hat.

Nach Aufhebung der Subventionen kam es sofort zu Spekulationskäufen. Der Preis für das gröbere und qualitativ geringere Maismehl wird weiterhin subventioniert, bleibt also im Preis stabil. Informationsminister Milimo Punabantu rief die Bevölkerung auf, dieses Maismehl zu kaufen. Doch auch hier gab es wegen des Ansturms der Käufer bereits Engpässe.

Nach unbestätigten Berichten kamen bei den Ausschreitungen bisher neun Menschen ums Leben. Die Zeitungen in der Hauptstadt Lusaka, die offen über die Vorfälle berichteten, sprachen von sechs bis sieben Toten. Ein Polizist soll von Demonstranten erschlagen worden sein, ein Junge wurde angeblich von der Polizei erschossen.

Aufgebrachte Menschen plünderten Geschäfte, Fahrzeuge wurden angehalten, mit Steinen beworfen und die Fahrer verprügelt. Augenzeugen sagten, mehrere tausend Menschen hätten an Protestaktionen teilgenommen. Sie hätten in Kitwe und in den Außenbezirken der Stadt Barrikaden errichtet. Gestern wurde die Lage als „ruhig, aber gespannt" bezeichnet. Geschäfte und Behörden in Kitwe blieben geschlossen.

Außer der Polizei wurden auch paramilitärische Einheiten eingesetzt. Sie gingen mit Tränengas gegen Plünderer und Demonstranten vor. Verschiedentlich waren Gewehrsalven zu hören. Beobachter nehmen aber an, daß die Polizei lediglich Warnschüsse abgab. Nach Angaben der Polizei sind etwa 1000 Personen festgenommen worden. Innenminister Cosmas Chibanda sagte, „wegen der ernsten Lage" seien die Grenzen geschlossen worden.

Die Arbeit in den Bergwerken des „Kupfergürtels" wurden durch die Unruhen offenbar nicht beeinträchtigt. Hier werden 80 Prozent des sambischen Deviseneinkommens verdient. Die gefallenen Kupferpreise haben die Wirtschaftskrise, in der das Land seit Jahren steckt, Lage noch verschlechtert. Ein gewichtiger Faktor dabei ist die extrem hohe Zahl arbeitsloser Jugendlicher.

Westalliierte für Wahrung des Berlin-Status

rmc. Bonn

Die für Berlin verantwortlichen drei westlichen Schutzmächte sind sich gemeinsam mit der Bundesregierung darin einig, daß der Status der Stadt gewahrt werden muß. Diese Aussage wird sich nach Darstellung diplomatischer Kreise in Bonn am kommenden Freitag im Schlußkommuniqué der Brüsseler Tagung des NATO-Rates der Außenminister finden. Sie ist ein Hinweis darauf, daß sich die Schutzmächte im Vorfeld der 750-Jahr-Feierlichkeiten in Berlin darüber verständigen, ob ein Besuch des Regierenden Bürgermeisters Eberhard Diepgen aus diesem Anlaß in Ost-Berlin dem zuwiderliefe (WELT vom 10.12.).

In Bonn hieß es dazu gestern, eine endgültige Antwort auf diese Frage sei in der „Bonner Vierergruppe", in der neben den Vertretern der drei Westmächte auch ein Diplomat aus dem Auswärtigen Amt Mitglied ist, noch nicht gefunden. Die Prüfung der Frage dauere an. Die Zeit dränge allerdings nicht, da der Staatsakt in Ost-Berlin, zu dem Diepgen möglicherweise fahren könnte, erst im nächsten Oktober stattfinden solle. Sein Besuch werde sehr davon abhängen, welche „Modalitäten" um ihn herum dann herrschen würden. Damit ist unter anderem die Frage gemeint, wie das SED-Regime in Ost-Berlin bis dahin den Schießbefehl an der Mauer handhabt. Die Westalliierten seien sich jedenfalls einig, daß die Feierlichkeiten dazu genutzt werden müßten, die Einheit der geteilten Stadt ins Bewußtsein zu heben und die Kontakte der Menschen über die Grenze und das Verhältnis Berlins zu seinem Umland zu verbessern.

Gewalt von Khomeini-Gegnern?

dpa, Düsseldorf

Mit verstärkten Aktivitäten der iranischen Volksmudschahedin rechnet der nordrhein-westfälische Innenminister Herbert Schnoor (SPD). Das geht aus dem Verfassungsschutzbericht hervor, den Schnoor gestern in Düsseldorf der Presse übergab.

Nachdem die iranischen Oppositionellen in Frankreich wegen dessen Annäherung an das Khomeini-Regime zunehmend zurückhaltend behandelt werden, weichen sie jetzt nach den Erkenntnissen des Verfassungsschutzes zunehmend in die Bundesrepublik Deutschland und hier vorwiegend nach Nordrhein-Westfalen aus. Ihre Aggressivität gegenüber andersdenkenden Landsleuten habe sich bereits mehrfach in Tätlichkeiten geäußert, heißt es in dem Bericht.

DIE WELT (USPS 603-590) is published daily except sundays and holidays. The subscription price for the USA is US-Dollar 370,00 per annum. Distributed by German Language Publications, Inc., 560 Sylvan Avenue, Englewood Cliffs, NJ 07632. Second class postage is paid at Englewood, NJ 07631 and at additional mailing offices. Postmaster: send address changes to: DIE WELT, GERMAN LANGUAGE PUBLICATIONS, INC., 560 Sylvan Avenue, Englewood Cliffs, NJ 07632.

Joschka Fischer ist morgen ein Jahr im Amt. Der erste grüne Umweltminister zieht in der WELT Bilanz

Die SPD läuft Gefahr, zwischen CDU und uns zerrieben zu werden

Herr Minister Fischer, Sie sind jetzt ein Jahr im Amt. Sie kennen die Vorwürfe der Opposition: Tatenlosigkeit, Täuschung der Öffentlichkeit. Was ziehen Sie selbst für eine Bilanz?

Fischer: Tatenlosigkeit ist falsch, ist Quatsch. Selbstverständlich gibt es Dinge, die falsch gemacht wurden. Beim Aufbau des Ministeriums ist manches nicht so gelaufen, wie ich es rückblickend gerne gemacht hätte, zum Beispiel in der Personalpolitik. Es gibt wiederum Dinge, da hätten wir uns offensiver verhalten müssen: der Fall Tschernobyl. Ich habe da wohl andere Bezugspunkte als die Opposition. Andererseits: Hätte die Opposition uns um Tschernobyl herum konsequent angegriffen, wären wir weg gewesen. Erstaunlich, daß das nicht geschah.

Und die riesigen Ausgabenreste, die FDP spricht von Beträgen weit über 100 Millionen Mark an bewilligten Geldern für Umweltschutzmaßnahmen 1986, die nicht ausgegeben worden sind?

Fischer: Die resultieren natürlich vor allem aus den Anlaufschwierigkeiten von bestimmten Programmen, die – Abfallprogramm, Energiesparprogramm – von der Opposition als rotgrüne Verschwendungsprogramme bezeichnet werden, die in Baden-Württemberg aber von der FDP abgeguckt und als eigenes Energiespargesetz eingebracht wurden. Daran erkennen Sie schon das ganze parteipolitische Geklüngel.

Die Vorwürfe gegen Ihre Müllpolitik: Kein neuer Deponieraum, Müllnotstand, Müllchaos?

Fischer: Bei den Sonderabfällen bin ich nach wie vor der Überzeugung, Hessen braucht erstens ein greifendes Vermeidungskonzept vergleichbar mit dem, was wir im Hausmüllbereich erreicht haben. Zum zweiten: Wir brauchen eine zweite Verbrennungsanlage, und drittens, wir brauchen eine obertägige Deponie für Sondermüll, Stichwort Mainhausen. Ich habe im Landtag gesagt, bis wir dieses nicht durchgesetzt haben, werden wir exportieren müssen.

Im großen und ganzen sind das Ankündigungen. Nach einem Jahr Amtszeit haben Sie noch immer die Schwierigkeit, gegen das Image ankämpfen zu müssen, ein Ankündigungsminister zu sein.

Fischer: Ach, das wird so bleiben bis zu den Landtagswahlen September 87. Wer jetzt das eine Jahr bilanziert – das wird eine Talsohlenbilanz werden. Mein Bestreben ist es, die Summe bis zum Herbst 87 so hinzubekommen, daß wir vor dem Wähler bestehen werden.

Was muß bis dahin noch geschehen?

Fischer: Sie wollen wieder Ankündigungen von mir, die kriegen Sie jetzt nicht. Sehen Sie, wenn man mit Oppositionsabgeordneten spricht am Rande des Plenums, dann geben sie durchaus zu, daß diese strukturellen Probleme nicht kurzfristig lösbar sind. Der Vorwurf konzentriert sich dann darauf, die Grünen wollten bewußt das Chaos anrichten, um Arbeitsplätze in der Chemieindustrie zu vernichten. Dieser Vorwurf ist grotesk. Das haben ja auch Sie immer wieder geschrieben, als wäre es grüne Strategie, die Chemie zu knacken über einen Sonderabfallbeseitigungsnotstand – das einzige, was da geknackt würde, wäre die rotgrüne Koalition.

Vielleicht haben Sie zuviel versprochen. Leute Ihrer eigenen Partei halten Ihnen heute vor, daß Sie eine rotgrüne Atomeinigung und ein Symposion „Chemiestandort Hessen" noch für dieses Jahr angekündigt hatten.

Fischer: Das Chemiesymposion findet statt im März. Der Zeitplan war zu ehrgeizig. Ich bedauere sehr, daß es ohne die chemische Industrie stattfindet, die kneift. Aber wir werden dort gerade angesichts der Gefahren, Risiken und Katastrophen der jüngsten Zeit dringend darauf angewiesen sein, ernsthaft mit Wissenschaftlern, mit Sachverständigen darüber zu beraten und zu diskutieren, wie denn tatsächlich die Chemie in den neunziger Jahren aussehen muß, so daß auch die Arbeitsplätze ökologisch sicher sind. Mein Interesse ist es nicht, hier ein Tribunal zu haben und zu Gericht zu sitzen – das sollen andere Leute machen, das ist nicht Aufgabe der hessischen Landesregierung.

Aber ich will mich natürlich auch nicht, wie es der Verband hessischer Unternehmer von uns gefordert hat, zum Meßdiener degradieren lassen, der mit dem Weihrauchfaß schwenkend vor den Leistungen der hessischen Industrie auf- und abschreitet und dann noch in Selbstbezichtungen verfällt, weil er die Sonderabfallfragen nicht hopplahopp hat lösen können. Da gab es auch Kritik von der grünen Basis. Das Öko-Institut zum Beispiel warf uns vor, wir wären zu freundlich. Die chemische Industrie wirft uns vor, ich würde ein Tribunal machen. Sie sehen, wenn man da einen mittleren Reformweg geht, hat man kaum Zustimmung. Aber ich glaube, das zeigt doch, daß wir auf dem richtigen Kurs sind.

Und nun das Thema Atomenergie, der Parteitagsbeschluß vom Juni, Biblis A und die Nukem Altanlage noch 1986 stillzulegen. Ich hatte gewarnt: Leute, beschließt nicht etwas, was nicht durchhaltbar ist! Und dieser Beschluß ist so nicht durchhaltbar. Wir werden weder Biblis A noch Nukem Altanlage bis Ende des Jahres stillgelegt haben. Die SPD hat sich zwar programmatisch umorientiert, aber faktisch macht sie noch Große Koalition in der Atompolitik. Ob sie tatsächlich auch die strategische Wende hin zu einer grün-roten Koalition vollzieht, das wird sich erst nach dem 25. Januar entscheiden. Erst dann halte ich Stillegungen für möglich.

Würde die hessische Koalition noch vor den Landtagswahlen im Herbst 1987 zerbrechen, wenn es bis dahin zu keinen Stillegungen kommt?

Fischer: Ich glaube nicht, daß Ihnen die hessischen Grünen diesen Gefallen tun werden. Ich werde dafür kämpfen, die Koalition fortzuführen bis zu den Neuwahlen.

Ist für Sie die Koalition wichtiger als die Ausstiegsfrage?

Fischer: Nein. Ich glaube nur, daß ein trotziger Rückzug aus der Koalition den Ausstieg nicht fördern, sondern eher hemmen wird.

Und die grüne Moral, wenn Sie Ihre Umweltprobleme exportieren und den hessischen Müll zum Beispiel nach Schönberg in der „DDR" bringen?

Fischer: Ich gehe doch nicht nach Schönberg, weil es mir gefällt, weil ich das für unproblematisch halte! Sondern weil ich weiß, daß wenn Schönberg nicht da ist, sich dieser Müll dann andere Wege sucht. Und da stecke ich in einer Situation des Sachzwangs, wo mir einerseits selbst die grüne Seele blutet, und wo ich andererseits wirklich moralisch und politisch überzeugt bin, wenn ich es anders mache, verschlimmere ich das Problem.

Aber wie wollen Sie weiterkommen? Überall, wo Sie einen Standort für die Müllentsorgung suchen, treffen sie auf den Widerstand ihrer eigenen Leute. Sind die Grünen politikfähig? Ist ein grüner Minister fähig, seine Politik zu machen?

Fischer: Das ist die eigentliche Frage. Und an dem Punkt bin ich das Kaninchen im Labor. Daß es Widerstand gibt und daß mir das natürlich sehr verständlich ist, führt nicht an der Erkenntnis vorbei, daß wir den Müll zu ökologisch sicheren Bedingungen beseitigen müssen. Und da haben wir Grünen den Vorrang der internen Beseitigung vor dem Export. Wenn ich aber den Vorrang interner Beseitigung anerkenne, dann muß ich mich für Standorte entscheiden. Ich werde lange und ausführlich argumentieren, und ich hoffe auch noch darauf, Leute überzeugen zu können. Aber letztendlich muß entschieden werden. Und ich hoffe, daß wir das Sankt-Florians-Prinzip in Reinkultur so herausarbeiten, daß die überwiegende Mehrheit vor Ort eine solche Entscheidung, zwar nicht freudestrahlend, aber doch: mitträgt. Das will ich durchexerzieren.

Wie sich bei dem jüngsten Fall in Grebenau gezeigt hat, stoßen Sie allerdings bei Standortfragen auch auf Widerstand bei Ihrem Koalitionspartner SPD ...

Fischer: Erst waren sie ja Feuer und Flamme ...

Wo liegen denn die Probleme mit der SPD?

Fischer: Die Probleme mit der SPD finde ich viel gravierender. Wie mache ich ökologische Reformpolitik, wie reformiere ich traditionelle Strukturen mit einer Partei, die hier in Hessen diese Strukturen seit 40, 41 Jahren repräsentiert? Andererseits: Wir Grüne kommen jetzt zum zweitenmal in den Bundestag. Diese Partei hat eine Zukunft als eigenständige ökologische, pazifistische und radikaldemokratische Kraft. Eine Linkspartei, ohne jeden Zweifel. Und für die SPD wird sich demnach die Frage stellen, wie sie sich strategisch entscheidet, um nicht zerrieben zu werden zwischen CDU und Grünen. Unter diesem Gesichtspunkt glaube ich in der Tat, daß rotgrün die einzige Konstellation ist, die in den neunziger Jahren die Alternative zur gegenwärtigen Regierungskoalition bieten kann – sowohl von den Inhalten her, als auch von den Personen, als auch von der Mehrheitsfähigkeit. Und insofern beantwortet sich die Frage, ob diese Koalition für mich Zukunft hat, mit einem klaren Ja.

Sie wollen die rotgrüne Koalition auch in Bonn. Wer wäre bei der SPD da Ihr Wunschpartner, nachdem Rau nicht in Frage kommt?

Fischer: Ich kenne keinen Wunschpartner in der Politik. Das wird die SPD mit sich ausmachen müssen. An der Person Rau wäre es für mich nicht gescheitert. Ich könnte mir aber auch vorstellen: Holger Börner, Schröder, Hauff, Lafontaine. Ich habe keine Präferenzen.

Ist Ihr Politikverständnis noch immer geprägt durch den Marxismus?

Fischer: Durch die intensive Beschäftigung mit Marx, ohne jeden Zweifel. Meine Beschäftigung mit Marx, auch mit anarchistischen Theoretikern oder Lenin, mit dem ganzen linken Theorienspektrum und dem Versuch, es in Praxis umzusetzen, hat mich tief geprägt, ohne daß ich deswegen Marxist bin. Aber ich bin dadurch Realist geworden. Ein Realist unter dem Gesichtspunkt, daß Politik mit Macht zu tun hat, aber natürlich auch mit Recht und Gerechtigkeit. Das sind für mich die beiden wichtigsten Bezugspunkte. Da bin ich von meinen moralischen Grundauffassungen her Linker und bleibe es wahrscheinlich bis an mein Lebensende.

Vor wenigen Tagen haben in Frankfurt die APO-„Opas" getagt, und auch Sie sind dort gewesen. Was trennt Sie von den alten Idealen der APO und 68er-Bewegung?

Fischer: Was mich trennt: Ich kann Politik nicht mehr ideologisch sehen. Ich habe das alles durchlebt und durchlitten. Das Erlebnis der Entwicklung des Terrorismus, der Schuld, die man dort auf sich geladen hat, aber auch, wie eine andere Generation sich noch ganz anders schuldig gemacht hat – nämlich die Vätergeneration im Dritten Reich –, wie Ideologie, wie die besten Ideale und Absichten, wenn man sich in der Form nicht mehr vermittelt und zurücknimmt, abkippen bis in das Verbrechen, das ist für mich eine prägende Erfahrung. Das sind Brüche auch in meiner Biographie.

Die APO und 68er mit ihren Träumen von der neuen, sozialistischen Gesellschaft und die Grünen – das Staatsmodell auf der einen Seite und das der Selbstbestimmung in kleinen Einheiten auf der anderen Seite – , sind das nicht zwei konkurrierende Gesellschaftsentwürfe?

Fischer: Gut, ich komme aus der Frankfurter Tradition. Das war eine anarchistische, im besten Sinne basis- oder urdemokratische Vorstellung. Der Verfassungsschutzbericht hatte mit uns immer seine Schwierigkeiten, daß wir so recht eigentlich nicht faßbar waren. Da gab es Wohngemeinschaften, selbstverwaltete Betriebe, solidarische Einheiten – das war nicht dasselbe wie eine straffe Kaderorganisation mit dem klangvollen Namen KPD oder KBW, oder KPD/ML oder KB. Für uns hat Selbstbestimmung und Selbstbestimmungsrecht einen ganz realen Wert gehabt. Für uns ging es nicht nur um die Revolution – darum ging's auch, aber die wollten wir erleben und machen, das heißt, der Prozeß der Selbstverwirklichung war dabei mindestens so wichtig wie das Ziel. Mit dem in der Linken ja sehr stark ausgeprägten Etatismus, hatte ich nie etwas zu tun, und das macht noch heute die Differenz zwischen Frankfurt und Hamburg bei den Grünen aus.

Dennoch sind Sie in einer ganz konkreten Frage in Verdacht geraten, daß Sie die Selbstbestimmung geringer schätzen als den politischen Handel auf Funktionärsebene. Als Sie nämlich sagten, daß das Zugeständnis einer DDR-Staatsbürgerschaft wichtiger sei als die Garantie eines Aufenthaltsrechtes für DDR-Bürger in der Bundesrepublik.

Fischer: Diese Angelegenheit hat mich selbst sehr betroffen gemacht. Ich wurde gründlich mißverstanden. Jeder, der mich kennt aus der Vergangenheit, weiß, daß ich genau zu jenen bei den Grünen gehört habe und gehöre, für die die verfassungsmäßige Garantie der Menschenrechte, die dann auch zu vollziehen ist im Rechtsalltag einer sozialistischen Republik, unverzichtbar ist, und dazu gehört natürlich die Freizügigkeit genauso wie die freie Rede, Versammlungsfreiheit, Demonstrationsfreiheit, Unverletztlichkeit der Person, Integrität der Person, die Menschenwürde. Daß die Menschenrechte im Osten noch nicht anerkannt werden, halte ich für das größte Defizit dieser Länder, auch für ein Problem des internationalen Friedens. Und solange diese Menschenrechte nicht garantiert werden, stellt sich für mich überhaupt nicht die Frage, irgend jemandem zu sagen: Du darfst hierher nicht kommen. Vertriebene, Flüchtlinge, Menschen, denen ihre Menschenrechte vorenthalten werden, müssen immer das Recht haben, hierher zu kommen – auch und gerade wenn sie aus der DDR kommen.

Was ich meinte, ist jedoch das: Wir werden den Menschen drüben am ehesten helfen, wenn wir begreifen, daß Deutschland – für alle Beteiligten in Ost und West – eben nur in diesen zwei Staaten erträglich ist. Das Bismarck-Reich wird nicht wiederkommen. Und wenn man das weiß, wenn man diese Realitäten sieht und anerkennt, dann muß man sich doch ernsthaft fragen, wie kann ich Mauer und Stacheldraht überwinden?

Aber wie könnte eine zweite Staatsbürgerschaft dabei hilfreich sein, wenn doch dieselben Probleme zwischen der Bundesrepublik und anderen Ostblockländern, etwa der Tschechoslowakei bestehen, wo auch Leute an der Grenze erschossen worden sind?

Fischer: Worum es geht, sind zwei Dinge, wenn man überhaupt noch von nationaler Frage spricht: Erstens die Friedensfrage. Ich finde die Vorstellung unerträglich, daß rechts und links der Elbe beiderseits dieser kalten Frontlinie Armeen aus über sechs Nationen sich aufhalten und Massenvernichtungsmittel in einer konzentrierten Dichte vorhanden sind, wie man sie nur auf Schlachtfeldern bereit hält. Das heißt, wir wohnen nicht auf einem nationalen Territorium wie andere Länder, sondern wir wohnen auf dem ersten Schlachtfeld des Dritten Weltkriegs. Wir Grünen wollen raus aus dieser Situation der Geiselnahme, wo wir die ersten sein werden im Ernstfall, die es trifft.

Zum zweiten ist es für mich die Menschenrechtsfrage. Nämlich daß ich eintrete für die Durchsetzung der Menschenrechte in Ost und West. Ich plädiere hier für zwei hellwache, offene Augen gegen Staatsautorität, ob sie sich kommunistisch oder kapitalistisch nennt. Und für verfassungsrechtliche Garantien, für Demokratie, ob die sich dann sozialistisch oder kapitalistisch-bürgerlich nennt, ist zweitrangig. Das sind die beiden offenen Fragen, wenn man von nationaler Frage hierzulande überhaupt noch sprechen kann. Nicht offen für mich ist die Grenzfrage, die ist ein für allemal erledigt.

***I**ch kann Politik nicht mehr ideologisch sehen. Ich habe das alles durchlebt und durchlitten." Joschka Fischer, von Marx und Lenin geprägt, ist über den Versuch, linke Theorien in die Praxis umzusetzen, Realist geworden: „Ein Realist unter dem Gesichtspunkt, daß Politik mit Macht zu tun hat, aber auch mit Recht und Gerechtigkeit." Mit dem Minister sprach Dankwart Guratzsch.*

FOTO: JUPP DARCHINGER

SPD lenkt beim Thema Werbung ein

dpa, Düsseldorf

Für den privaten Rundfunk in Nordrhein-Westfalen soll nun doch die sogenannte Unterbrecher-Werbung bei Sendungen von mehr als 60 Minuten Dauer zugelassen werden. Das beschloß die SPD-Landtagsfraktion und änderte den von der SPD-Landesregierung vorgelegten Entwurf eines Mediengesetzes. Jürgen Büssow, medienpolitischer Sprecher der Fraktion, begründete diesen Schritt mit „Wettbewerbsnachteilen", die sich für Nordrhein-Westfalen als Medienstandort ergeben könnten, da in anderen Bundesländern Werbeeinspielungen in Sendungen möglich sind. Mit der Einführung der Unterbrecher-Werbung kommt die Mehrheitsfraktion im Landtag nach Büssows Meinung den Oppositionsparteien CDU und FDP entgegen. Das gelte auch für die Belange der Verleger, die bis zu 75 Prozent der Anteile der für die Programmgestaltung zuständigen Betriebsgesellschaften erwerben könnten.

Obwohl insgesamt acht Rechtswissenschaftler gegen den „Bürgermeister-Funk" Bedenken erhoben und auf die Forderung des Bundesverfassungsgerichts nach „Staatsferne" für den Rundfunk hingewiesen haben, sollen die Kommunen nicht nur als Geldgeber sondern auch in den Veranstaltergemeinschaften vertreten sein. Der Besetzungsmodus der Veranstaltergemeinschaft erfülle das Gebot der Staatsferne. Der Westdeutsche Rundfunk wird entgegen der ursprünglichen Planung nur mittelbar in private Programme einbezogen. Er kann über seine eigenen Frequenzen „lokale Fenster" anbieten und wird mit Privaten kooperieren können. Lokale Werbung ist dem Sender verboten.

300 Millionen für die Küstenländer

AP, Bonn

Der Bundestag hat gestern ohne Gegenstimmen Finanzhilfen in Höhe von 300 Millionen Mark für die norddeutschen Küstenländer beschlossen. Damit sollen 1987 und 1988 Investitionen zur Linderung der Werftenkrise gefördert werden. Unterstützt werden Straßenbauprojekte sowie die Errichtung neuer Hafenanlagen und Gewerbeflächen. Bundesfinanzminister Stoltenberg (CDU) wandte sich entschieden gegen Anschlußforderungen anderer Länder mit Strukturproblemen. Der Bundesrat hatte verlangt, die Finanzhilfe müsse „im Zusammenhang mit dem bundesstaatlichen Finanzausgleich" gewürdigt werden. Diese Einordnung würde Bundeszuschüsse auch für andere Regionen zur Folge haben.

Kein Kindergeld für geduldete Asylanten

AP, Düsseldorf

Asylbewerber, deren Aufenthalt in der Bundesrepublik Deutschland geduldet wird, obwohl ihr Antrag auf politisches Asyl rechtskräftig abgelehnt wurde, haben keinen Anspruch auf Unterstützung für ihre Kinder. Das hat das nordrhein-westfälische Landessozialgericht in einem gestern veröffentlichten Urteil entschieden. Die Düsseldorfer Richter lehnten die Kindergeldforderung eines Asylbewerbers ab, der sich mit seiner Klage gegen ein entsprechendes Urteil des Bundessozialgerichts aus dem Jahr 1982 gewandt hatte. „Ist ein Asylantrag rechtskräftig abgelehnt worden und wird die Abschiebung laufend ausgesetzt, so begründet der weiterdauernde Aufenthalt in der Bundesrepublik Deutschland keinen zur Kindergeldberechtigung führenden Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt", urteilten die Richter.

(AZ: Landessozialgericht L 13 Kg 3/86.)

Lufthansa heute:

Was sich seit 1. November 1986 bei Lufthansa geändert hat. Und was nicht.



Was sich geändert hat:

1. Lufthansa bietet dem Geschäftsreisenden in Europa neben der First Class die neue Business Class.

2. Lufthansa reserviert in der Business Class auf den meisten grenzüberschreitenden Flügen zum Normaltarif Ihren Sitzplatz schon bei der Buchung.

3. Sie fliegen Business Class und sitzen in neuen, komfortableren Sitzen und genießen nunmehr 86 cm Beinfreiheit.

4. Auf allen internationalen Flügen erwartet Sie ein erweitertes gastronomisches Angebot: komplette Mahlzeiten zu jeder Tageszeit. Ab 2 Stunden Flugzeit ein warmes Menü.

Was unverändert gilt:
Nach wie vor haben Sie mit uns beste Verbindungen in alle Welt. Nach wie vor sind wir pünktlich und zuverlässig, damit Sie pünktlich und zuverlässig sind.
Und nach wie vor fliegen Sie bei Lufthansa mit einer der modernsten Flotten der Welt. Willkommen an Bord.





Leben mit dem Schrittmacher

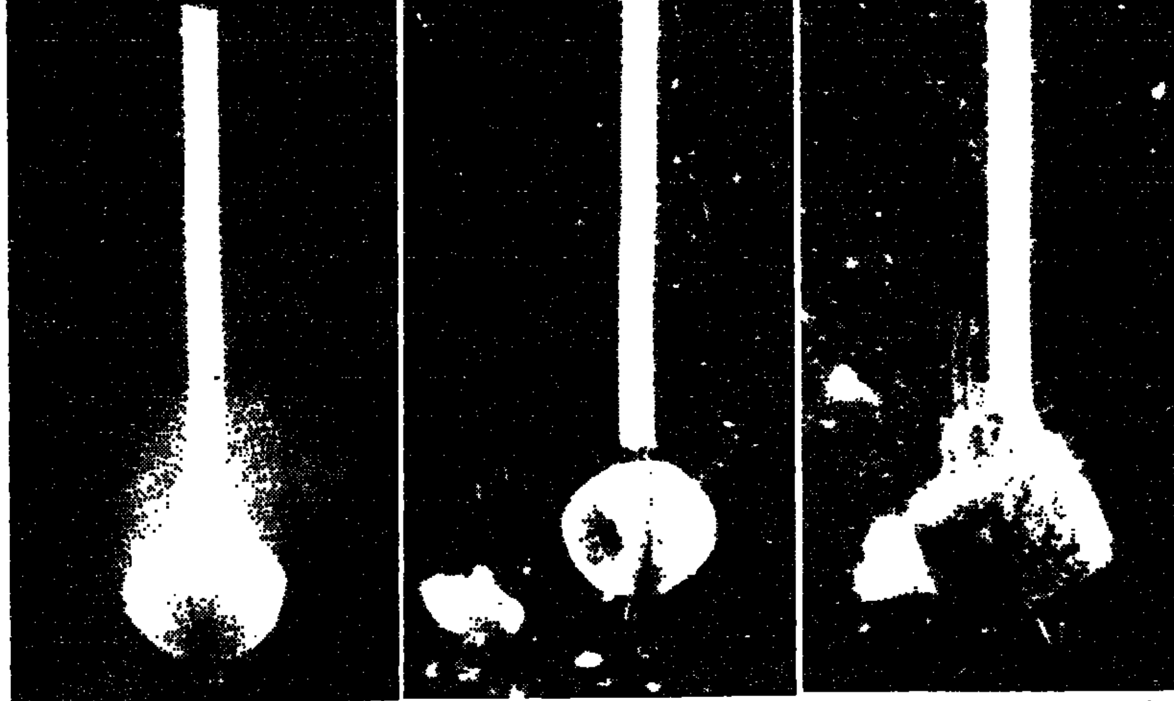
Der Einsatz von Herzschrittmachern hat sich zur erfolgreichen Langzeitbehandlung entwickelt. Allein in der Bundesrepublik werden solche Impulsgeber von über 130 000 Personen getragen, die Ratschläge für das weitere Leben mit dem „Herztakter" benötigen. Das vorliegende Taschenbuch, von einem Kardiologen verfaßt, führt in allgemeinverständlicher Weise in die Arbeitsweise des Herzens ein. Es vermittelt dem interessierten Patienten die Gründe für den Einsatz von Schrittmachern, die Behandlungstechnik, die Notwendigkeit der Überwachung und die Beseitigung von Komplikationen. Besonders wertvoll sind Tips für das tägliche Leben (u. a. Fahrerlaubnis, Reisen, Störquellen, Schwangerschaft). zyl.

„Herzschrittmacher" – Ein Leitfaden, von Reiner Thorspecken, 186 Seiten, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, 24,80 DM.

Was Uran und Btx verbindet

Kann das gutgehen, im aufgelockerten Lexikon-Stil 19 Bände mit grundsätzlichen und aktuellen Problemen der Technik vollzustopfen? Es kann, wie die vorliegenden 2076 Seiten beweisen. Während Teil 1 (drei Bände) den geschichtlichen Überblick mit Technikkritik verbindet, bietet der zweite Teil (neun Bände) mit einem breitgefächerten Themenspektrum von der Mikroelektronik bis hin zu Alternativ-Technologien Hilfestellung für diejenigen, die zwar von Chips, Antibiotika und Solarzellen reden, in Wirklichkeit aber zugeben müssen, von allem nicht den blassesten Schimmer zu haben. Teil drei beschreibt die Auswirkungen der Innovationen auf Wirtschaft und Gesellschaft. D. T.

„Grundwissen: Technik und Gesellschaft" herausgegeben von Winfried Schlaffke. Deutscher Instituts-Verlag, Köln; Kassette mit 20 Einzelbänden, DM 148,-



Bilder der Pilotstudien: Die Impulse eines Farbstofflasers, ausgehend von einer hauchdünnen Glasfaser, lösen die Calcium-haltigen Nierensteine in kleinste Stücke auf FOTO: JOHN PARRISH

Sanfter Strahl für harte Brocken

In den USA werden die ersten Nierenstein-Patienten mittels Laser-Therapie behandelt

Von VERA ZYLKA

Während in Europa die sogenannten Lithotripter (Steinzertrümmerer) zur konservativen Entfernung von Nieren- und Gallensteinen ihren Siegeszug durch die Kliniken antreten, ist die medizintechnische Entwicklung in den USA schon einen Schritt weiter. Forschern der Wellman-Laboratorien des Massachusetts General Hospital (MGH) in Boston ist es jetzt gelungen, Nierensteine mit Hilfe von Laserstrahlen aufzulösen.

Hintergrund für die Weiterentwicklung ist die Tatsache, daß Nierensteine, die sich im unteren Drittel der Harnleiter befinden, nicht mit dem Lithotripter behandelt werden können. Da die Steine in diesem Körperbereich durch die umliegenden Bekkenknochen geschützt werden, sind sie für die Stoßwellen dieses Steinzertrümmerers unerreichbar. Bislang versuchen die Chirurgen die Lokalisation dieser tiefgelegenen Nierensteine instrumentell zu verändern, um danach die Lithotripter-Behandlung anzuschließen.

Für die Laser-Steinzertrümmerung werden Lichtimpulse eines Cumarin-Farbstofflasers verwendet, der speziell für diese Behandlungsmethode von Professor Stephen Dretler (Urologe) und Professor John Parrish (Direktor der MGH Wellman Forschungslaboratorien) modifiziert worden ist. Sein Licht wird vom Nierenstein mehr absorbiert als vom umliegenden Gewebe der ableitenden Harnwege. Gegenüber den geläufigen Kohlendioxid- und Argon-Lasern bietet er den Vorteil, die Steine ohne Entstehung von heißem Dampf, der dem umliegenden Gewebe „Verbrennungsschäden" zufügt, zu zerbröckeln.

Nach Pilotstudien im Oktober letzten Jahres haben Dretler und Parrish mittlerweile 146 Patienten behandelt. In nur sieben Fällen brachte der Eingriff mit dem Farbstofflaser keinen Erfolg (allerdings auch nicht mit dem Lithotripter). Das Vorgehen ist einfach: Ein sogenanntes Ureteroskop (Gerät zur Spiegelung von Harnblase und Harnwegen) wird dem Patienten in die Harnwege eingeführt und bis in Steinhöhe vorgeschoben. Dieses Instrument ist von einer dünnen Faser durchzogen, an deren Ende sich die weniger als ein Millimeter breite Austrittsöffnung für den Laser befindet.

Normalerweise bietet die Einführung keine Schwierigkeiten, so daß eine vorherige instrumentelle Erweiterung (Dilatation) der Harnwege nur in seltenen Fällen erforderlich ist und somit Verletzungen vermieden werden. Für die Zertrümmerung eines durchschnittlich 1 bis 1,5 Zentimeter großen Nierensteins in kleinste Fragmente werden rund 2000 Impulse benötigt. Da der Farbstofflaser fünf Impulse pro Sekunde abgibt, dauert die eigentliche Steinzertrümmerung nur wenige Minuten.

Außer einer harmlosen Schwellung der Harnwege durch die Einführung des Instruments sind bisher keine Komplikationen durch den Farbstofflaser aufgetreten. Dazu Professor Parrish zur WELT: „Wir sind gerade dabei, die Geräte noch weiter zu verkleinern, um auch diesen Schönheitsfehler auszubügeln."

Die Ärzte sehen im Farbstofflaser noch einen weiteren Vorteil: Er ist billig. Denn Kostendämpfung spielt auch in den USA eine zunehmende Rolle. Während sich die Investitionen für einen Lithotripter auf zwei Millionen Dollar belaufen und für seine gesamte Ausrüstung ein spezieller Raum zur Verfügung gestellt werden muß, kostet ein Farbstofflaser nur etwa ein Zehntel der Summe. Die einfache Handhabung und der Preisvorteil werden seine Anwendung auch in Krankenhäusern mittlerer Größe ermöglichen.

Wie Bakterien den Jumbos helfen

Schweizer Ingenieure testen verbessertes Reinigungsverfahren für Flugplatzabwässer

Von HARALD STEINERT

Auf Flugplätzen fallen – besonders im Verlauf der Wintersaison – spezifische Abwässer an, die große Mengen an Propylen-, Ethylen- und Diethylen-Glykol enhalten. Gemeint ist die Flugzeugenteisung, bei der – je nach Vereisungsgrad – unterschiedlich zusammengesetzte Mischungen aus gleichen Teilen Glykol und Wasser zum Einsatz kommen. Bei Temperaturen bis minus 30° C werden beide Komponenten im gleichen Verhältnis eingesetzt.

Im Unterschied zu Systemen, wie man sie in den USA, Kanada, Japan und der UdSSR anwendet, werden in der Bundesrepublik keine toxischen Zusätze beigemischt. Auch das giftige Mono-Ethylenglycol wird in Europa nicht verwendet. „Für die Enteisung eines einzigen Jumbos werden 400 bis 500 Liter der 80° C heißen Mischung aufgesprüht", so ein Lufthansa-Sprecher. Die Lufthansa-Statistik weist aus, daß im Zeitraum 1984/85 allein in der Bundesrepublik über zwei Millionen Liter dieser Mischung eingesetzt wurden, die als durchaus „umweltverträglich" bezeichnet wird.

Techniker und Ingenieure des Flughafens Kloten bei Zürich sind der Meinung, daß diese Stoffe nicht mit den üblichen Methoden der Reinigung kommunaler Abwässer behandelt werden können, sondern analog zu Industrieabwässern hochspezifisch gereinigt werden müssen.

Hinzu, so die Schweizer, kommen Abwässer aus der Pistenenteisung, in denen Isopropanol und Harnstoff enthalten sind. Diese Abwässer gehen im Augenblick in die Flugplatzentwässerung und von dort in den Vorfluter, das Flüßchen Glatt, das dadurch im Winter hochbelastet ist. Die Glatt erlebt im Winter ständig eine starke Zunahme von fischtoxischem Ammoniak sowie die Bildung von Abwasserpilzen, die als Pelz an der Oberfläche treiben.

Wie kürzlich anläßlich einer Tagung der EAWAG (Eidgenössische Anstalt für Wasserversorgung, Abwasserreinigung und Gewässerschutz) berichtet wurde, wird in Dübendorf bei Zürich zur Zeit ein Verfahren für eine gezielte Behandlung von Enteisungsabwässern entwikkelt. Dabei zeigt sich, daß die eigentlichen Problemsubstanzen Isopropanol und Diethylenglykol sind, die nur sehr langsam abgebaut werden.

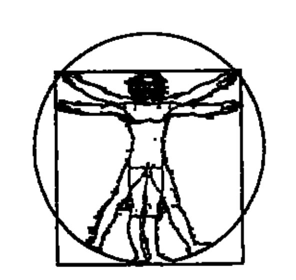
Aus diesem Grunde, so die Ingenieure, kommt eine Beimischung der Abwässer einer zur Zeit neu entstehenden kommunalen Kläranlage in Opfikon nicht in Frage, so daß es notwendig ist, diese Abwässer auf dem Flugplatzgelände zu sammeln und vorzureinigen. Eine „anaerobe" Lagerung (unter Luftaussschluß) in Großbecken führt zu deutlicher Geruchsbelästigung und entfällt deshalb. Nach den bisherigen Pilotversuchen ist eine „aerobe" Sammlung in belüfteten Becken der sinnvollste Weg, in denen die organischen Stoffe oxidiert werden.

Allerdings kann diese Oxidation nur mit ausreichender Geschwindigkeit erfolgen, wenn man die dabei tätigen Mikroben zusätzlich mit Phosphaten „füttert". Dieser Nährstoff fehlt jedoch in den Flugplatzabwässern. Nach Phosphatzugabe ist eine vollständige Oxidation aller Enteisungsmittelkomponenten innerhalb von 40 bis 50 Tagen gewährleistet. Nach dieser Vorreinigung kann das gesamte Enteisungsabwasser einer kommunalen Kläranlage beigemischt werden.

NOTIZEN AUS LABORS UND INSTITUTEN

Wettervorhersagen

Bonn (DW.) – Mit Hilfe eines neuen Super-Computers, der zehn Millionen Rechenoperationen in der Sekunde schafft, will der Deutsche Wetterdienst in Offenbach ab 1988 bessere Vorhersagen treffen. Das



Gerät, das bislang nur in den USA arbeitet, wird durch eine Verzehnfachung der Rechenleistung für eine verfeinerte zeitliche und räumliche Darstellung der meteorologischen Verhältnisse in der Erdatmosphäre sorgen.

Künstliches Blut

Bonn (DW.) – Die Herstellung von künstlichen roten Blutkörperchen ist einer amerikanischen Forschergruppe gelungen. Sie entwickelten Mikrokapseln, die in ihrem Inneren den menschlichen Blutfarbstoff Hämoglobin enthalten, der im Organismus für die Bindung von Sauerstoff aus der Lunge und die Abgabe ans Gewebe verantwortlich ist. Das Kunstprodukt, das den Funktionen des normalen Blutes entsprechen soll, ist so winzig, daß es problemlos auch die kleinsten Blutgefäße erreicht.

Umgebaute Startrakete

Brigham City/Utah (AP) – Ein Teil der nach dem „Challenger"-Unglück umgebauten Startraketen ist jetzt vom Hersteller in Brigham City (USA) versuchsweise gezündet worden. Dabei wurden besonders die Belastungen an den Verbindungsringen zwischen den Raketensegmenten und der Isolierung unter Startbedingungen gemessen. Der zweieinhalb Minuten dauernde Versuch war der letzte, der unter jenen Bedingungen durchgeführt wurde, wie sie am 28. Januar dieses Jahres herrschten, als die Raumfähre „Challenger" kurz nach dem Start explodierte.

Samstag auf der Wissenschafts-Seite

Eine Expedition zum K2 gibt Hinweise auf die Entstehung der letzten Eiszeit – Oliver Schmid berichtet.

*

„Wenn Glockentöne das Ohr zum Schwingen bringen" – Ludwig Kürten über die Verarbeitung akustischer Reize.

*

„Tennisturnier mit kalten Elementarteilchen" – Dieter Thierbach zur Nutzung der Neutronenstrahlung.

Briefe an DIE WELT

DIE WELT, Godesberger Allee 99, Postfach 200 866, 5300 Bonn 2, Tel. 02 28/30 41, Telex 8 85 714

Beschluß der Regierungen

„DRK: Schaden begrenzen"; WELT vom 31. Oktober

Sehr häufig ist den besorgten Mitgliedern und Freunden des Roten Kreuzes nicht deutlich gewesen, daß es Regierungsdelegationen waren, die den Ausschluß der südafrikanischen Regierungsdelegation herbeigeführt haben.

Die nationalen Rotkreuz-Gesellschaften haben das in Genf sehr bedauert, und die südafrikanische Rotkreuz-Gesellschaft war auch von dem Beschluß nicht miterfaßt.

Die Besonderheit der Internationalen Rotkreuz-Konferenz ist, daß an ihr Regierungen teilnehmen, die selbstverständlich nicht immer neutral sind. Für das Rote Kreuz ist es sehr bedauerlich, daß sich dann auf einer Konferenz, die sich Internationale Rotkreuz-Konferenz nennt, Abstimmungsverhältnisse wie in der UNO wiederholen. Da die Regierungen die Signatarstaaten der Genfer Konvention sind, werden sie am Tisch des Roten Kreuzes benötigt.

Nach der Genfer Südafrika-Entscheidung ist es für das Rote Kreuz noch wichtiger geworden, den Regierungen klarzumachen, daß sie sich den Grundsätzen des Roten Kreuzes verpflichtet fühlen müssen und daß ein Ausschluß eines Signatarstaates von der Konferenz in erster Linie zu Lasten der humanitären Arbeit des



Botho Prinz zu Sayn-Wittgenstein

Roten Kreuzes in dem jeweiligen Land gehen wird.

Ich möchte aber die Leser auf diesem Wege darüber informieren, daß nicht das Rote Kreuz seine Grundsätze verletzt hat, sondern daß es leider nicht gelungen ist, die Politik von der Konferenz fernzuhalten.

Botho Prinz zu Sayn-Wittgenstein, Deutsches Rotes Kreuz, Bonn

Anderes Bild von Afrika

„Die Ortskrankenkasse im Krokodilstümpel"; Geistige WELT vom 8. November

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Schulatlas prägt des Menschen Weltbild: Afrika paßt auf eine Seite – Deutschland auch, folglich werden beide auch etwa gleich groß sein. Nur durch diese Weltsicht kann ich mir erklären, daß in der Karte, die dem Artikel beigegeben ist, aus 1000 Kilometer 100 Kilometer werden. Dies ist aber nur eine von deprimierend vielen Verzerrungen des Bildes von Afrika, die den Artikel kennzeichnen, auf die alle einzugehen der Platz verbietet.

Auf ein Klischee möchte ich allerdings hinweisen, weil es mein Fach angeht: die afrikanischen Sprachen, die im Artikel als „Stammesdialekte" auftauchen, und von den Menschen „gelallt" werden. Könnte es sich ein seriöser Journalist erlauben, von Deutsch und Französisch als europäischen Stammesdialekten zu sprechen und ein in der Kirche gemeinsam gesprochenes Gebet als „Lallen" zu bezeichnen (in diesem Zusammenhang taucht das Wort im Artikel auf)?

Der mangelnde Respekt vor der sprachlichen und kulturellen Vielfalt Afrikas kommt auch darin zum Ausdruck, daß Ortsnamen zwar übersetzt werden, aber nicht gesagt wird, aus welcher Sprache sie stammen. Das ist bei den „Stammesdialekten" ohnehin gleichgültig.

Im übrigen bringt der Artikel zum Ausdruck, daß es in Afrika mies ist, daß die Politik noch ein bißchen korrupter ist als bei uns (für Milliardenskandale wie die Neue Heimat sind die Afrikaner zu arm!) und daß man nirgends ein anständiges Hotel bekommen kann. Frage: Weshalb ist der Autor überhaupt nach Afrika gefahren? Etwa wegen der schwarzen Geliebten im letzten Absatz?

Mit freundlichen Grüßen
Prof. Dr. L. Gerhardt, Universität Hamburg

Ein Skandal

„Kirchen polemisieren gegen Regierung in Windhuk"; WELT vom 28. November

Die Worte von Erzbischof Hurley, daß die südwestafrikanische Innenpolitik alle Merkmale von „kolonialer Besetzung, wirtschaftlicher Ausbeutung und Unterdrückung aller Freiheitsrechte durch Südafrikas Rassenregime" trage, entsprechen nicht der Wahrheit. Er müßte wissen, daß die Apartheid in Südwestafrika seit 1977 offiziell abgeschafft ist, was jeder willige Beobachter bei einem Besuch dieses Landes feststellen kann.

Wenn Bischof Kameeta es ablehnt, sich um das Schicksal von Hunderten von Menschen zu kümmern, die in Swapo-Lagern vermißt werden, ist diese zynische Reaktion nur Folge seiner Abhängigkeit von der menschenverachtenden Organisation Swapo. Es ist ein Skandal, daß diese Organisation, deren Führung sich bisher niemals einer Wahl gestellt hat, Beobachterstatus auf einer Kirchenkonferenz genießt, während die Übergangsregierung, in der alle Rassen zusammenarbeiten, als null und nichtig behandelt wird. Es wäre sehr interessant, in einem Gespräch mit Bischof Hendrik Frederik über all das zu diskutieren, was die „Marionetten Südafrikas" für das Land geleistet haben und leisten.

Die Konsultation in Hannover ist ein von Einseitigkeit und ideologischer Voreingenommenheit strotzendes Politikum. Es dient der Desinformation und verprellt alle, die es mit Volk und Kirche in Südwestafrika gut meinen. Als Lutheraner bedaure ich, daß die VELKD wieder einmal Gelegenheit genommen hat, anderen zum Ärgernis zu gereichen.

Prof. D. Dr. Ernst Dammann, Pinneberg

Wort des Tages

„Wir denken nicht nach, wir regen uns auf. Wer sich aufregt, hält sich für moralisch, und wer sich für moralisch hält, der läßt sich durch Vernunft nicht korrumpieren."

Manfred Rommel, deutscher Politiker (geboren 1928)

Zusammenarbeit

„Kosten produziert"; WELT vom 22. November

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Mitarbeiter einer AOK-Kasse kann ich Ihnen bestätigen, daß es zu unserem Service zählt, Kostenrechnungen aus Auslandsaufenthalten zügig und unkompliziert zu bearbeiten. Ohne Rückfragen beim ausländischen Versicherungsträger geht es aber häufig nicht: Bei den 18 Staaten, mit denen Sozialversicherungsabkommen bestehen, gilt völlig unterschiedliches Recht, auch bei Krankenhausbehandlung.

Die Tagessätze der einzelnen Krankenhäuser weichen – wie bei uns – erheblich voneinander ab und verändern sich – ebenfalls wie bei uns – zumindest alljährlich. Es ist deshalb durchaus im Interesse unserer Kunden, wenn wir beim ausländischen Versicherungsträger die aktuellen Daten erfragen. Daß diese Anliegen nicht selten zögerlich bearbeitet werden, liegt wohl dort am System. Ist es aber nicht ein großer Fortschritt, daß eine solche länderübergreifende Zusammenarbeit überhaupt möglich ist?

Helmuth Lejeune, Aachen

Masochisten

Treitschke schreibt in seiner „Deutschen Geschichte": „Alle unsere Publizisten bis herab auf Pütter und Johannes Müller warnen die friedliebende Welt vor der verderblichen Macht der deutschen Einheit und schließen das Lob des heiligen Reiches mit der inbrünstigen Mahnung: wehe der Freiheit des Weltteils, wenn die Hunderttausende deutschen Bajonette jemals einem Herrscher gehören."

Das ist das eigentliche Problem der deutschen Geschichte und des zu großen Volkes in Mitteleuropa. Wenn uns Deutschen heute vorgeworfen wird, dem blutlüsternen „kleinen Bourgeois" vom Münchner Stammtisch an die Macht verholfen zu haben, so ist zu erwidern, daß die Feinde Deutschlands es waren, die ihm die Munition von durchschlagenden und überzeugenden Argumenten geliefert haben, denen gegenüber es der Masse des deutschen Volkes die Sprache verschlagen mußte.

Hier sollten unsere Historiker Feststellungen treffen. Wer allerdings der Auffassung der von Treitschke gerügten Publizisten des 18. Jahrhunderts ist, wird sich nicht daran beteiligen.

Wilhelm Haegert, Berlin 12

Personen

EHRUNGEN

Der israelische Botschafter **Yitzhak Ben-Ari** hat in Bonn die beiden Deutschen **Hugo Armann** und **Paul Kerner** wegen ihres persönlichen Einsatzes für Juden in der NS-Zeit geehrt. Die Ausgezeichneten erhielten eine Ehrenurkunde und das Recht, in der „Allee der Gerechten" in der Holocaust-Gedenkstätte bei Jerusalem einen Baum zu pflanzen. Dies ist die höchste Auszeichnung, die Israel an Nichtjuden vergibt.

*

„Les Liaisons Dangereuses" und „Das Phantom der Oper", zwei Londoner Theaterinszenierungen, die auch am New Yorker Broadway gezeigt werden sollen, sind als beste Schauspielaufführung und beste Musical-Inszenierung der britischen Theatersaison (November 1985 bis Oktober 1986) mit dem Laurence-Olivier-Preis ausgezeichnet worden. **Albert Finney** für seine Rolle in „Orphans" und **Lindsay Duncan** in „Les Liaisons" erhielten die Darstellerpreise. Die Preise für den besten Regisseur und besten Ausstatter gingen an **Bill Alexander** und **William Dudley** für eine Neuinszenierung von Shakespeares „Lustigen Weibern von Windsor" durch die Royal Shakespeare Company. Als beste Darsteller in einem Musical wurden **Michael Crawford** („Phantom") und **Lesley Mackie** für ihre Verkörperung von Judy Garland in „Judy" geehrt.

WAHL

Nach Professor **Liselott Diem** übernimmt im Mai 1987 mit der Biologin Professor Dr. **Christiane Stang-Voss** erneut eine Frau das Rektorat der Deutschen Sporthochschule Köln. Sie ist damit die erste gewählte Rektorin einer Hochschule in Nordrhein-Westfalen. Der Konvent der Sporthochschule wählte die Leiterin des Instituts für Experimentelle Morphologie mit 27 zu zwölf Stimmen.

RAUMFAHRT

Die Ära der aus Deutschland stammenden Raketenbauer, die wesentlichen Anteil daran hatten, daß die USA ins Weltraumzeitalter eintraten und daß 1969 ein Amerikaner auf dem Mond landete, geht langsam zu Ende. Nachdem jetzt **Georg von Tiesenhausen**, Spezialist für die Konstruktion von Abschußrampen, im Alter von 72 Jahren in den Ruhestand trat, ist von den ursprünglich mehr als 120 deutschen Raketen-Wissenschaftlern und Ingenieuren, die nach dem Zweiten Weltkrieg ihr Wissen mehr oder weniger freiwillig in den Dienst der Amerikaner gestellt hatten, nur noch einer tätig: **Werner K. Dahm**, 69 Jahre alt, Leiter des Laboratoriums für Luftfahrtphysik im Marshall-Raumfahrt-Zentrum der Nasa in Huntsville (US-Bundesstaat Alabama).

GEBURTSTAG

Der Historiograph der evangelischen Kirche in Schlesien, Kirchenrat Dr. **Gerhard Hultsch**, vollendet am Samstag auf seinem Alterssitz in Wertheim am Main das 75. Lebensjahr. Aus Brieg in Schlesien stammend, studierte er Theologie und Neuere Philologie. Die Veröffentlichung seiner Arbeit über „Die Nationalitäten- und Sprachenfrage in



Gerhard Hultsch

der evangelischen Kirche Schlesiens von 1742 bis zur Gegenwart", mit der er 1935 sein philologisches Studium mit der Promotion zum Dr. phil. abschloß, wurde von den Nationalsozialisten untersagt, da Hultsch der Bekennenden Kirche angehörte. Nach Krieg und Gefangenschaft war Hultsch zunächst bis 1947 Stadtpfarrer in Wittenberg, wo er zur Sammlung der heimatvertriebenen evangelischen Pfarrer Schlesiens die schlesischen Pfarrertage ins Leben rief. 1948 ging er nach Westdeutschland. 1950 gehörte er zu den Gründern der „Gemeinschaft evangelischer Schlesier". Die Wiederbelebung des „Vereins für schlesische Kirchengeschichte" ist ihm ebenso zu danken wie die Herausgabe des inzwischen in über 60 Bänden vorliegenden „Jahrbuches für schlesische Kirchengeschichte".

VERANSTALTUNG

Hannelore Kohl hat für Freitag in die Alte Oper in Frankfurt am Main zu einem von der Wirtschaft gesponserten großen Weihnachtskonzert Bürger, die in sozialpflegerischen Berufen tätig sind, eingeladen. Dieses „Dankeschön" von Hannelore Kohl, Präsidentin des Kuratoriums für Unfallverletzte mit Schäden des zentralen Nervensystems (ZNS), unter dem Motto „Lieder öffnen unsere Herzen" findet musikalisch in großer Besetzung statt. Die Sopranistin **Lucia Popp**, **René Kollo** und **Peter Seiffert**, **Ludwig Baumann** und **Karl Ridderbusch** treten ebenso unentgeltlich auf wie auch das Mainzer Kammerorchester, der Rheydter Jugendchor und die Bayreuther Festspielhornisten sowie als weiterer Stargast **Carole Dawn-Reinhart**, Trompete. Geschichten aus der Weihnachtszeit wird **Günther Strack** lesen. Die beliebte bayerische Fernsehmoderatorin **Carolin Reiber** führt durch den Abend. Daß „Helfen" populär ist, will Hannelore Kohl auch am 16. Dezember in Bonn unter Beweis stellen. Für den Deutschen Verkehrssicherheitsrat wird sie die Gewinner des Wettbewerbs ermitteln: „Jeder kann helfen – Notfall, was tun." Im Laufe des Jahres hatten sich 30 000 Bürger an diesem Wettbewerb beteiligt.

UNIVERSITÄT

Professor Dr. **Jörg Baetge** von der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster hat einen Ruf auf den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Berlin erhalten.

GESTORBEN

Der amerikanische Nuklearchemiker **Harrison Brown**, der eine Schlüsselrolle bei der Produktion des Plutoniums für die erste Atombombe der USA spielte und später zum Warner vor den Gefahren der atomaren Waffen wurde, ist in Albuquerque (New Mexico) gestorben.

*

Der Direktor des Instituts für Erziehungswissenschaft der Universität Bonn und Wissenschaftliche Leiter der Arbeitsgruppe Bildungsforschung in Köln, Professor Dr. **Josef Hitpaß**, ist im Alter von 59 Jahren gestorben.

SPORTPOLITIK

Vergleiche mit „DDR" vereinbart

sid, Berlin

Die zuletzt etwas frostigen deutsch-deutschen Beziehungen, vom Präsidenten des Deutschen Sportbundes (DSB) Hans Hansen, aufgeweicht, sind in eine neue Phase getreten. Der deutsch-deutsche Sportverkehr erfährt zum erstenmal seit Abschluß der vertraglichen Vereinbarung mit dem Deutschen Turn- und Sportbund (DTSB) der „DDR" im Mai 1974 einige qualitative Erweiterungen: Neben den für 1987 ausgehandelten 90 Begegnungen (plus drei noch offene) wurde ein Zusatzprotokoll aufgelegt, das einen Trainer- und Expertenaustausch sowie gegenseitige Besuche von Studiendelegationen und Beobachtern regelt. Und erstmals wurden drei offizielle Vergleichskämpfe zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der „DDR" vereinbart.

„Das ist für uns Schwimmer ein vorläufiger Schlußpunkt im deutsch-deutschen Sportverkehr", freute sich Harm Beyer (Hamburg), Präsident des Deutschen Schwimm-Verbandes zum ausgehandelten Repräsentativvergleich im Schwimmen, der unmittelbar nach der Europameisterschaft in Straßburg (15. bis 23. August) in München stattfinden soll. „Jetzt ist ein spannungsfreier korrekter Sportverkehr möglich."

Keinen Jubeltaumel gab es beim Deutschen Amateurbox-Verband, in dessen Reihen schon seit sechs Wochen über den in Schwerin geplanten Vergleichskampf gestritten wird. Während Sportplaner Heinz Birkle (Karlsruhe) aus Termingründen ein striktes Nein verfügt hat, will Präsident Siegfried Kordts, ein enger Freund Hansens, schon am Wochenende in Halle beim Europa-Kongreß der Boxer die Weichen stellen.

Direktvergleiche im Schwimmen und Boxen hatte der DTSB schon Ende Oktober in einem Fernschreiben an den DSB vorgeschlagen. Beim Verhandlungspoker am Dienstag im Gästehaus des „DDR"-Ministerrats in Ost-Berlin brachte die Delegation aus der Bundesrepublik auch einen Fecht-Vergleichskampf ein, der für das letzte Mai-Wochenende 1987 nach Tauberbischofsheim vergeben wurde. „Für 1988 haben wir schon ein Spiel gegen die DDR-Auswahl im Fußball sowie einen Leichtathletik-Direktvergleich angemeldet", berichtet Delegationsmitglied Manfred von Richthofen, Präsident des Landessport-Bundes Berlin.

„Große Sprünge wie im Stadion gibt es am Verhandlungstisch nicht", resümiert DSB-Generalsekretär und DSB-Delegationschef Karlheinz Gieseler. „Aber auch in einem etwas abgekühlten Ost-West-Klima sind wir ein gutes Stück weitergekommen. Das Verständnis für die unterschiedlichen Zielsetzungen, Strukturen und Trainings-Periodisierungen beider Organisationen wächst."

Von den 90 Begegnungen sind nur 24 bilateral, die große Mehrheit ist, wie in den Vorjahren, ohnehin vorgegeben durch das internationale Wettkampfprogramm. Von den zweiseitigen Treffen sind zwölf Fußballspiele unter Dach und Fach gebracht worden, darunter das Spiel zwischen dem VfB Stuttgart, und „DDR"-Pokalsieger Lokomotive Leipzig.

„Das August-Gespräch der beiden deutschen Sportpräsidenten Hans Hansen und Manfred Ewald in Oberhof hat doch mehr gehalten als es versprach", bilanziert Gieseler den sechsstündigen Verhandlungsmarathon und wertet die in einem Zusatzabkommen geregelte schriftliche Abmachung über einen Expertenaustausch als Erfolg. Denn immerhin steht schon fest, daß eine DSB-Delegation zur Spartakiade nach Leipzig fährt, eine DTSB-Gruppe zu Breitensport-Veranstaltungen ins Bundesgebiet reisen wird und „DDR"-Trainer bei einem Werfer-Seminar des Deutschen Leichtathletik-Verbandes hospitieren werden.

SKI ALPIN / Bewunderung für deutsches Team

Athleten mit Ideen und Selbstdisziplin

dpa, München

Was steckt hinter dem Aufwärtstrend der alpinen Männer-Mannschaft aus der Bundesrepublik Deutschland? Ist es der Sog von Weltmeister Markus Wasmeier, der die Michael Eder, Herbert Renoth, Sepp Wildgruber, Peter Namberger, Josef Schick und Albert Bittner mitreißt und auf dem Sprung in die Weltklasse beflügelt? Sind es die neuen Trainer, die mit neuen Methoden in der Saisonvorbereitung andere Mannschaften übertrumpfen? Die deutschen Rennläufer machen auch in den anderen Skiländern plötzlich wieder Schlagzeilen.

Österreichs Skipräsident Koller schaute neidisch auf die jubelnden Deutschen, die in Val d'Isère in Abfahrt und Super-Riesenslalom so mächtig auftrumpften. Der Schweizer FIS-Funktionär Baumgartner vom Alpin-Komitee bewunderte die erfolgreiche deutsche Trainer-Mischung aus „Studierten" wie Herren-Chef Heinz Mohr (38), Slalom-Trainer Reiner Gattermann (29) und Abfahrtscoach Martin Oßwald (38) sowie fintenreichen Praktikern wie Abfahrtstrainer Alois Glaner (49). „Das sind die Grundlagen für den kommenden Erfolg", sieht Baumgartner die Deutschen schon als die künftige große Mannschaft neben den Schweizern und Österreichern.

„Das war für die ganze Mannschaft ein toller Einstand", blickt der neue Herren-Chef Heinz Mohr, der überraschend vor Beginn der Saison Erfolgstrainer Klaus Mayr in dieser Position ablöste, auf die glänzenden Resultate von Markus Wasmeier (Sieg im Super-G und Zweiter in der Abfahrt) und seinen Mannschaftskameraden zurück. „Aber ich gebe mich nicht der Illusion hin, daß es immer so sein wird. Wir werden auch wieder mal ein Tief erleben. Unsere Absicht ist, daß unsere Rennläufer zum Zeitpunkt der Weltmeisterschaften in Crans Montana ihren leistungsmäßigen Höhepunkt erreichen." Mohr ist ein anderer Typ als Klaus Mayr, der das Team an der langen Leine führte.

Mohr sagt: „Ich bin kein Autoritätsapostel. Wenn 20 Athleten in einem Team zusammen sind, dann erfordert das eine gewisse Disziplin, aber auch eine gewisse Portion Eigendisziplin."

Seit 1974 – zunächst als Konditionstrainer in der Damen-Nationalmannschaft, dann Chef der Nordisch Kombinierer und schließlich der Alpin-Nachwuchsmannschaft – ist Mohr als Trainer geschult. Nach seiner Amtsübernahme hat er „das eine oder andere Gespräch unter vier Augen geführt". Im deutschen Team gibt es keinen Raucher. Mohr: „Das ist ein ungeschriebenes Gesetz." Alkohol wird nur gelegentlich getrunken. „Als Bayer weiß ich, daß Bier ein wichtiges Nahrungsmittel mit wertvollen Nährstoffen ist."

Stärker als je zuvor ist der Meinungsaustausch zwischen Trainern und Athleten. Markus Wasmeier und Hans Stuffer sind die gewählten Sprecher der Mannschaft und „werden von allen Seiten als Persönlichkeiten anerkannt". Auf das forcierte Drängen der Läufer wurde vor Saisonbeginn ein Kunstschneetraining eingelegt, um keinen Fehlstart in den schneearmen Vorwinter zu erleben.

Die Stimmung in der Mannschaft findet Mohr, der sich im ersten Jahr „einen Überblick verschaffen will, weil die Trainingspläne alle schon erstellt waren", unglaublich positiv. Im Gegensatz zu den Damen, die die Korrekturen der Trainer meist widerspruchslos hinnehmen, sind die Männer kritischer. Mohr sagt: „Sie fragen die Arbeit des Trainers regelrecht ab. Sie äußern eigene Ideen, das Training zu verbessern. Diese Arbeit ist für die Trainer wesentlich schwieriger, aber auch eine neue Motivation."

Die deutsche Aufwärtstendenz beruht aber auch auf einem verbesserten Techniktraining. FIS-Funktionär Baumgartner sieht in anderen Mannschaften „zu viele ehemalige Service-Leute, die zu Trainern wurden", wogegen die Deutschen zielbewußt ein Trainer-Kollektiv mit wissenschaftlich geschulten Sportlehrern und Sportpädagogen aufbauten.

FUSSBALL / Kurz-Interview mit Bernd Schuster

„Der 1. FC Köln wäre der einzig mögliche Verein"

dpa, Barcelona

Am Mittag vor dem UEFA-Cup-Spiel des FC Barcelona gegen Bayer Uerdingen (Ergebnis lag bei Redaktionsschluß noch nicht vor) trainierte der ehemalige deutsche Fußball-Nationalspieler Bernd Schuster auf einem Nebenplatz mit Kollegen aus der Reservemannschaft des spanischen Klubs. Eine erniedrigende Sache für einen Mann, der sich als Weltstar sieht?

Schuster: Das Training macht trotz allem Spaß. Trainieren kann ich wenigstens, mehr ist im Augenblick nicht möglich.

Sie klagen gegen den Verein auf vorzeitige Freigabe ohne Ablöse bei Auszahlung der Gehälter, die Ihnen noch bis Vertragsende 1988 zustehen. Glauben Sie, daß schon mit dem Prozeß am 27. März die derzeit unbefriedigende Situation beendet ist?

Schuster: Beiden Seiten muß an einer baldigen Lösung gelegen sein. Ich sehe auch gute Chancen, den Prozeß zu gewinnen. Vielleicht kommt es aber nicht einmal so weit. Denn für einen Klub wie unseren ist es sicher kein Renommee, in aller Öffentlichkeit einen Rechtsstreit mit einem Spieler austragen zu müssen. Präsident Nuñez muß zum Beispiel in den Zeugenstand. In der Presse und im Fernsehen ist dann der Teufel los. Ich kann mir nicht vorstellen, daß ihm das gefällt.

Woran scheiterte der geplante Wechsel nach Köln?

Schuster: Vor allem an der fehlenden Zeit, denn die komplizierte Sachlage konnte so kurzfristig nicht geklärt werden.

Kann ein Wechsel nach Köln zum Saisonende Realität werden?

Schuster: Wir sind verblieben, den Kontakt nicht abreißen zu lassen. Meine Familie und ich möchten zurück in ein deutschsprachiges Land, die Kindern sollen auf eine deutsche Schule gehen. Kürzlich habe ich gesagt: Auf keinen Fall zurück nach Deutschland. Da muß ich mich korrigieren. Der 1. FC Köln wäre der einzig mögliche Klub. In Köln sind viele Dinge passiert, die wichtig waren in meinem Leben. Auf dem Spielfeld habe ich meinen Freund Toni Schumacher hinter mir, da kann ich auch mal ein Eigentor schießen.

Ihr Gehalt in Barcelona wird auf eine Million Mark netto geschätzt. Kann ein Bundesliga-Klub Sie überhaupt bezahlen?

Schuster: Ich sehe keinen Grund, von meinem jetzigen Gehalt runterzugehen. Aber wenn ich den Prozeß gewinne, habe ich ja schon eine Million, und dazu wäre ich ablösefrei. Dann sieht die Sache auch für einen interessierten Klub anders aus. Wenn Barcelona für mich allerdings drei oder vier Millionen Mark Ablöse festsetzen sollte, wäre das eine neue Ausgangsposition.

Prinzessin Anne als Erb-Präsidentin



Prinzessin Anne, Military-Europameisterin 1971. FOTO: SCHIRNER

Es gibt Menschen, die haben sie 15 Jahre lang nicht ganz ernst genommen. Künftig werden sie auf sie hören müssen. Auch der deutsche Reiterpräsident Dieter Graf Landsberg-Velen, der ein paar Jahre lang selber darauf gesetzt hat, eines Tages Präsident der Internationalen Reiterlichen Vereinigung (FEI) und damit Nachfolger von Prinz Philip, dem britischen Prinzgemahl, zu werden. Doch Prinz Philip stellte andere Weichen. Und deshalb erlebt die Welt des Sports heute auf der FEI-Generalversammlung in London ein Novum. Erstmals wird eine Frau Präsident der Internationalen Reiterlichen Vereinigung. Und auch das ist etwas Neues im Sport: Das Amt wechselt vom Prinzgemahl auf die königliche Tochter. In Reiterkreisen heißt es mit derbem Spott: Jetzt bekommen wir eine erbliche Dynastie: Prinzessin Anne (36) übernimmt das Amt von ihrem Vater.

Besonders bemerkenswert ist, daß weder der deutsche Graf, der dank seiner Erfahrungen und dank seiner Fähigkeiten viel besser für dieses Amt geeignet wäre, noch die international etwas unerfahrenen Reiterfunktionäre des Ostblocks, die ihn sogar gern unterstützt hätten, am Ende ernsthaften Widerstand leisteten. Der Einfluß von Fritz Widmer, dem mächtigen FEI-Generalsekretär, der alles andere als ein Freund Graf Landsbergs ist, war einfach zu groß. So wird einer der bedeutendsten Sportverbände der Welt zum Erbhof des britischen Adels.

Es gibt gewichtige Stimmen, die trotzdem fest davon überzeugt sind, daß Graf Landsbergs Rolle als alter und neuer Vizepräsident nun nur noch stärker wird. Er erhalte mehr Macht, seine Chefin werde dagegen viel repräsentieren. Graf Landsberg, der künftige Herrscher im Hintergrund? Vieles spricht dafür. Dagegen spricht, was der Schweizer Weltcup-Direktor Max Ammann sagt: „Prinzessin Anne ist nicht mehr die junge Sportlerin der 70er Jahre. Sie hat viel gelernt, ist reifer geworden und hat sich sehr zu ihrem Vorteil verändert. Das ist nicht mehr die unbekümmerte Anne Windsor, die 1971 in Burghley Europameisterin wurde."

Bei der Europameisterschaft vor 15 Jahren im englischen Military-Zentrum wurde die Tochter von Königin Elizabeth unter ihrem Reiternamen Anne Windsor berühmt. Eine gute Vielseitigkeitsreiterin war sie schon vorher gewesen. Aber nicht einmal die Briten hielten sie seinerzeit für gut genug, um sie für die offizielle Equipe zu nominieren. Sie war ihnen zu unerfahren. Ihre Königliche Hoheit startete, 21 Jahre alt, lediglich als Einzelreiterin und wurde Europameisterin in der härtesten Disziplin des Pferdesportes.

Der Sieg der Prinzessin war charakteristisch für Ihre Königliche Hoheit. Prinzessin Anne, verheiratet mit Mark Phillips, Mannschafts-Olympiasieger 1972 in München, in jüngeren Jahren Dragoner-Hauptmann im niedersächsischen Fallingbostel, war am Ende immer stärker als ihre Widersacher. Auch ein Dieter Graf Landsberg-Velen hätte es sich vor Jahren nicht vorstellen können, daß er eines Tages chancenlos gegen Prinzessin Anne sein würde. Er zieht es jetzt vor, gar nicht erst zu kandidieren.

Daß die Prinzessin allerdings ausgerechnet im Weltmeisterschaftsjahr 1986 zur Präsidentin gekürt wird, hat geradezu symbolische Züge. Erstmals gewannen Frauen alle drei WM-Titel: Virginia Leng-Holgate (Großbritannien) die Military in Australien, Gail Greenough (Kanada) das Springen in Aachen und Anne Grethe Jensen (Dänemark) die Dressur in Kanada. Das Jahr 1986 bleibt – bis zuletzt – in der Reiterei das Jahr der Frauen. (dpa)

HANDBALL

Die Chancen verspielt

dpa, Amsterdam

„Das war hirn- und kopflos. In 60 Minuten ist alles kaputtgemacht worden, was an Chancen da war." Völlig enttäuscht verließ suchte Handball-Bundestrainer Ekke Hoffmann nach dem 13:19 der Mannschaft aus der Bundesrepublik Deutschland gegen die CSSR in Almere bei Amsterdam die Halle. Die erste Niederlage gleich im ersten Spiel der Hauptrunde der Frauen-Weltmeisterschaft in den Niederlanden hat die hochfliegenden Pläne auf eine durchaus mögliche Medaille mit einem Schlag zerstört.

Aus, vorbei – die Koffer können gepackt werden. Wieviel Porzellan zerschlagen worden ist, muß sich gegen die von Spiel zu Spiel verbesserten Norwegerinnen und zum Abschluß am Freitag gegen China zeigen. Nach dem Fehlstart von 2:4 Punkten besteht keine realistische Chance mehr, unter die ersten sechs zu kommen – geschweige denn eine der drei Fahrkarten für die Olympischen Spiele in Seoul zu ergattern.

Kaum zu glauben, daß das Häuflein harmloser, unglaubliche Fehler *produzierender Einzelspielerinnen* noch 48 Stunden zuvor mit einer taktischen Meisterleistung gegen Südkorea, Hoffnungen auf eine bessere Zukunft geweckt hatte.

„So etwas habe ich noch nicht erlebt." Fassungslos wie auch die wenigen deutschen Fans stand Co-Trainer Bernhard Müller vor dem Scherbenhaufen und analysierte die unbestechliche Statistik. 65 Prozent aller Torwurfversuche waren Nieten, 22mal verstolperte oder verschenkte das Team Bälle, die die CSSR in der zweiten Halbzeit schonungslos ausnutzte. Weder die in der WM-Torschützenliste führende Dagmar Stelberg (7/2) noch Kapitänin Petra Platen hatten mit der Erfahrung aus über 180 Länderspielen nur einen Hauch von Ordnung oder Disziplin in die Mannschaft bringen können. Der Aufbau aus dem Rückraum versagte völlig, torlose Phasen dehnten sich bis zu 14 Minuten aus und machten deutlich, wie instabil das Leistungsgefüge sein kann.

Irgendwo im Dunkeln außerhalb der Halle suchte Hoffmann nach seiner Fassung. „60 Minuten im Angriff nur Mist, Mist, Mist." In seiner Enttäuschung zog Hoffmann ein nüchternes, aber durchaus zutreffendes Fazit: „Wir kämpfen um Platz zehn."

SPORT-NACHRICHTEN

Bob: Schweizer dominieren

Winterberg (sid) – Nach zwei von vier Läufen des Viererbob-Wettbewerbs in Winterberg führt der Schweizer Europameister Hans Hiltebrand vor seinem Landsmann Ralph Pichler. Toni Fischer aus Ohlstadt erreichte Platz sechs.

Lee verlängerte Vertrag

Düsseldorf (dpa) – Der kanadische Eishockeyspieler Peter John Lee hat seinen Vertrag beim Bundesligaklub Düsseldorfer EG bis 1989 verlängert. Der 30jährige führt derzeit die Torschützenliste mit 22 Treffern an.

Weltmeister bittet um Asyl

Melbourne (dpa) – Die Polizei in Melbourne hat bestätigt, daß der bulgarische Gewichtheber Naum Schalamanow um politisches Asyl nachsuchen wird. Der 18jährige mehrmalige Weltmeister war zwei Tage nach dem Gewinn des Weltcups aus dem Mannschaftshotel verschwunden.

EM mit Überschuß

Stuttgart (dpa) – Die Leichtathletik-Europameisterschaften in Stuttgart haben vermutlich eine Überschuß von rund 300 000 erbracht. Dies gab das Organisations-Komitee bekannt.

Pokalsieger Metz

Cannes (dpa) – Der Erstligaklub FC Metz gewann in Cannes mit einem 2:1 über den klassentieferen FC Cannes den französischen Fußball-Pokal. Beide Teams hatten im Halbfinale die favorisierten Mannschaften aus Bordeaux und Marseille aus dem Rennen geworfen.

ZAHLEN

TENNIS

Young-Masters-Turnier in Stuttgart, grüne Gruppe: Svensson (Schweden) – Novacek (CSSR) 6:4, 6:1, J. Carlsson (Schweden) – Skoff (Österreich) 6:1, 6:3; rote Gruppe: Canter (USA) – Tschesnokow (UdSSR) 3:6, 6:2, 6:0.

HANDBALL

Bundesliga, Herren: Kiel – Göppingen 30:20. – **Weltmeisterschaft** der Frauen in Holland, Hauptrunde, 1. Spieltag, Gruppe 1: UdSSR – Holland 27:17, Österreich – „DDR" 20:25, Jugoslawien – Ungarn 19:18. – Gruppe 2: China – Rumänien 24:32, Norwegen – Südkorea 29:16, Bundesrepublik Deutschland – CSSR 13:19. – Trostrunde: Polen – Japan 18:16, Frankreich – USA 21:11.

SKI NORDISCH

Weltcup-Auftakt im Langlauf in Ramsau/Österreich, 10 km Damen, freie Technik: 1. Dahlmo (Norwegen) 30:19,4 Min., 2. Furletowa (UdSSR) 30:30,1, 3. Kuhfittig („DDR") 30:53,7, 4. Korolewa (UdSSR) 30:55,8, 5. Nestler („DDR") 30:57,4, 6. Reszowa (UdSSR) 30:58,9, ... 51. Jäger (Bundesrepublik Deutschland) 33:03,6. – 15 km Langlauf, Herren: 1. Svan (Schweden) 38:52,2, 2. Ristanen (Finnland) 39:17,4, 3. Ulvang (Norwegen) 39:18,1, 4. Harvey (Kanada) 39:19,3, 5. Sachnow (UdSSR) 39:23,0, 6. Wassberg (Schweden) 39:25,8, ... 27. Dotzler 40:16,5, ... 35. Behle (beide Bundesrepublik Deutschland) 40:23,0.

TENNIS

Westphal enttäuschte

sid, Stuttgart

Eine enttäuschende Leistung bot der Neusser Tennisprofi Michael Westphal in seinem Auftakt-Match beim mit 150 000 Dollar dotierten Young-Masters-Turnier in Stuttgart, der inoffiziellen WM für Spieler bis 21 Jahre. Gegen den Italiener Paolo Cane verlor er mit 3:6, 3:6. Westphal fand nie seine Linie und schien sich erst vom sechsten Spiel des zweiten Satzes an zu wehren. Cane mußte nur auf die Fehler des ehemaligen Daviscup-Spielers warten, der mit einer sogenannten Wild Card des Veranstalters in das sechzehnköpfige Teilnehmerfeld gekommen war.

Für eine Überraschung hatte zuvor der Schwede Johann Carlsson gesorgt, der als Nummer 109 der Weltrangliste den Österreicher Horst Skoff glatt 6:1, 6:3 bezwang. Wenig Mühe hatte auch Jonas B. Svensson (Schweden) beim 6:4, 6:1 gegen Karel Novacek (CSSR). Allein der Amerikaner Jonathan Canter mußte gegen den Sowjetrussen Andrej Chesnokow drei Sätze spielen. Nachdem Chesnokow den Auftaktsatz 6:3 gewonnen hatte, setzte sich Canter dann aber doch deutlich 6:2, 6:0 durch.

Das Spiel des Weltranglisten-Zweiten Boris Becker aus Leimen gegen Andres Vysand (UdSSR), die Nummer 744 der Welt, war bei Redaktionsschluß dieser Ausgabe noch nicht beendet.

STAND●PUNKT / *Becker, der junge Meister*

Rainer Vögele ist ein wohltätiger Mensch. So läßt er es sich nicht nehmen, neben seiner Arbeit als Geschäftsführer der Stuttgarter Messe auch Weihnachtsmann zu spielen. Als solcher hat er, so sagte er, den Tennisfreunden seiner Stadt mit diskreter Hilfe einiger Sponsoren schon vor dem Fest ein Geschenk überreicht.

Boris Becker zeigt hier seit gestern abend seine gewaltige Kunst. Nein, nein, nicht anläßlich irgendeines dieser üblichen Schaukämpfe, mit denen der 19jährige ab und zu seine beckerhungrigen Landsleute befriedigt. Unser Tennisstar verteidigt in Stuttgart den begehrten und mit 30 000 Dollar dotierten Young-Masters-Titel. Unsere Angst war also unbegründet. Das Tennisjahr endet nicht ohne sportlichen Höhepunkt.

Und weil hinter einem großen Namen stets großer Sport steht, hat der Veranstalter dem Titelverteidiger 15 der besten Spieler unter 21 Jahren gegenübergestellt. Und alle, alle sind erschienen, die Stenlund, Cane, Jelen oder Novacek. Sogar der Pinneberger Michael Westphal hat sich in letzter Sekunde mit einer der begehrten Wild Cards die Teilnahme gesichert. (Nur böse Zungen reden in diesem Zusammenhang von einer fünfstelligen Garantiesumme.)

Ein erlesenes Feld also. Nur der Spanier Sanchez und ein gewisser Stefan Edberg aus Schweden haben unerklärlicherweise die Doppel-Weltmeisterschaft in London vorgezogen. Boris hätte selbstverständlich dort starten dürfen. Aber er wußte eben die Bedeutung beider Turniere richtig einzuschätzen. Und so eilte er trotz der deprimierenden Schlappe gegen Lendl per Concorde aus New York herbei, um zu demonstrieren, warum beispielsweise ein Andres Vysand aus der UdSSR auf Rang 744 der Weltrangliste steht.

Sogar die Dramatik scheint wie bei richtig großem Sport programmiert. „Ich habe dreimal gegen Bekker gespielt – und zweimal gegen ihn gewonnen", soll der Schwede Kent Carlsson mit dem bedrohlichen Selbstbewußtsein eines Weltranglisten-Fünfzehnten gesagt haben. Wir fiebern dem sonntäglichen Endspiel entgegen. jan

Wir trauern um unseren langjährigen Mitarbeiter

Dr. jur. Günter Middel

* 8. Dezember 1908 † 7. Dezember 1986

Dr. Middel war seit 1951 Justitiar unseres Hauses. Wir werden ihn in bester Erinnerung behalten.

Rechtsabteilung
und Verlag
GRUNER + JAHR AG & CO.

Trauerfeier am Freitag, dem 12. Dezember 1986, um 12 Uhr, Krematorium Hamburg-Ohlsdorf, Halle B.



Dem Land Hessen gehört jetzt die NH Südwest

D. GURATZSCH, Wiesbaden

Gestern mittag, 11.30 Uhr im hessischen Finanzministerium Wiesbaden: Sekt, Wein und einige Silbertabletts mit belegten Brötchen standen bereit. Hessens Finanzminister Hans Krollmann (SPD) und Rolf-Jürgen Freyberg, Vorstandsmitglied der Gewerkschaftsholding BGAG, setzten vor surrenden Kameras ihre Unterschriften unter ein Dokument. Aber die Namenszüge waren für das Fernsehen „getürkt". Die eigentliche Unterzeichnung hatte kurz zuvor unter den Augen von Notaren in Frankfurt stattgefunden.

Besiegelt wurde damit eines der größten Wohnungsgeschäfte in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland: der Ankauf der Neuen Heimat Südwest mit 30 000 Wohnungen durch das Land Hessen. Kostenpunkt: 259.7 Millionen Mark. Noch vor wenigen Wochen war dasselbe Paket zusammen mit der gesamten Neuen Heimat für eine Deutsche Mark zunächst an den Brotfabrikanten Horst Schießer verkauft und dann von der BGAG zurückgekauft worden.

Auf Fragen von Journalisten räumte Freyberg anschließend ein, der „Buchgewinn" werde „gebraucht, um die Verluste der Neuen Heimat Hamburg in 1986 auszugleichen". Die Neue Heimat Südwest selbst bezeichnete Freyberg mehrfach als „wirtschaftlich gesundes Unternehmen", das mit „unfangreichen Instandhaltungs- und Modernisierungsinvestitionen ... die Wohnqualität gesichert" habe.

Demgegenüber räumte die Geschäftsführerin der Neuen Heimat Südwest, Hilda von Jordan, ein, daß es einen „Instandhaltungs- und Modernisierungsstau" in Höhe von 25 Millionen Mark in den Wohnungen der Gesellschaft gebe. Wenn die Gesellschaft in den vergangenen Jahren keine Wohnungen verkauft hätte, hätten „rote Zahlen" geschrieben werden müssen. Dennoch hätten schon einmal neun Millionen Mark aus der Rücklage genommen werden müssen. Zum Jahresende würden weitere 40 Millionen Mark Verbindlichkeiten fällig. Zur Zeit werde mit den Banken über eine Verlängerung des Stillhalteabkommens verhandelt. Die Gesamtverbindlichkeiten der Gesellschaft bezifferten sich auf zwei Milliarden Mark.

EG-Innenminister einigen sich auf gemeinsame Terrorismusbekämpfung

Geheimdienst-Liste nennt Staaten, die Gewalt fördern / Griechenland schert aus

GÜNTHER BADING, Bonn

Bundesinnenminister Friedrich Zimmermann sieht sich durch das Ergebnis der Londoner Beratungen mit seinen Ressortkollegen aus den EG-Ländern in seinen Bemühungen bestätigt, die Bekämpfung der Schwerkriminalität einschließlich des Terrorismus europaweit zu koordinieren. Staatssekretär Hans Neusel, der mit Zimmermann an den zweitägigen Beratungen teilgenommen hatte, wertete die Einigung auf eine gemeinsame Analyse der terroristischen Bedrohung in Europa als „sehr zufriedenstellend". Erfreulich sei, daß vor allem die für die Deutschen interessanten Themen wie die Vereinheitlichung des Asylrechts und Visa-Regelungen inzwischen von allen EG-Mitgliedern aufgenommen würden.

In der Beurteilung der terroristischen Bedrohung scherte Griechenland wie bei ähnlichen Anlässen in der Vergangenheit aus der ansonsten geschlossenen europäischen Front aus. Athen verweigerte die Zustimmung zu der von den EG-Innenministern erarbeiteten Liste von Staaten, die den internationalen Terrorismus fördern. Diese auf der Grundlage von Informationen der Geheimdienste basierende Liste solle geheim bleiben, erklärte Konferenz-Präsident, der britische Innenminister Douglas Hurd. Dennoch wurde bekannt, daß nur „eine Handvoll" Länder aufgeführt seien, darunter auch Libyen und Syrien. „Ich denke, die Griechen sind sich voll der Notwendigkeit bewußt, dem Terrorismus zu begegnen. Sie haben einfach Vorbehalte hinsichtlich der möglichen außenpolitischen Folgerungen aus der Analyse", sagte Hurd. Griechenland hatte im November auch als einziges EG-Land Sanktionen gegen Syrien abgelehnt.

Zur Bedeutung der gemeinsamen Bedrohungsanalyse heißt es in dem Kommuniqué des Ministerrats: „Dieser politische Willensentscheid ist unerläßliche Voraussetzung für die tägliche Arbeit der verschiedenen Behörden zur Bekämpfung des Terrorismus, seien es die Polizeien oder die Geheimdienste." Der gemeinsame politische Wille der Europäer habe bei der Zusammenarbeit im Kampf gegen den Terrorismus „eine Menge bewirkt".

Die Terrorismus-Analyse wird jetzt den Außenministerien der EG-Länder übermittelt, um „ihnen zu helfen, auf politischer Ebene zu einer informierteren und effektiveren konzertierten Reaktion auf Terror-Akte zu finden."

Innenminister Zimmermann hatte auf der vorausgegangenen Konferenz am 25. September eine Reihe von Vorschlägen eingebracht, unter anderem die jetzt verwirklichte Einrichtung einer gemeinsamen Analyse der terroristsichen Bedrohung, den Austausch von Verbindungsbeamten – was im Bereich der Drogenfahndung schon verwirklicht worden ist – und neben weiteren Verbesserungen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit auch die Kontrolle von Diplomatengepäck bei Verdacht auf Unterstützung des internationalen Terrorismus. Damit allerdings konnte er sich jetzt in London nicht durchsetzen: Die Bedenken der Außenministerien überwogen; vor allem die jener Staaten, die Repressionen ihrer ehemaligen Kolonien befürchten.

Republikaner drängen Reagan zur Offenheit

Iran-Affäre schadet dem Ansehen des US-Präsidenten

FRITZ WIRTH, Washington

Eine jüngste Meinungsumfrage hat gezeigt, in welchem Maße die Iran-Affäre zu einem Glaubwürdigkeitsproblem für US-Präsident Reagan geworden ist. Danach sind 47 Prozent der Befragten der Meinung, daß der Präsident lügt, wenn er sage, nicht davon gewußt zu haben, daß die Profite aus den Waffenlieferungen für Iran an die „Contras" in Nicaragua weitergeleitet worden seien. Andererseits sind 54 Prozent der Befragten der Meinung, daß die Ehrlichkeit und Integrität des Präsidenten größer sind als die der meisten Persönlichkeiten im öffentlichen Leben der Vereinigten Staaten. Dieses Ergebnis stimmt nahezu mit früheren Meinungsumfragen überein.

Zugleich wurde jedoch deutlich, daß durch diese Affäre nicht nur das Ansehen des Präsidenten, sondern auch das seiner Partei gelitten hat. Während im Oktober dieses Jahres noch 33 Prozent der Befragten erklärt hatten, daß sie bei den Präsidentschaftswahlen 1988 einen republikanischen Kandidaten wählen würden gegenüber 32 Prozent, die einen demokratischen Kandidaten vorziehen würden, hat sich nunmehr dieses Prozentverhältnis mit 39 zu 27 zugunsten der Demokraten verschoben. Die Umfrage wurde von der „New York Times" vor drei Tagen abgeschlossen.

Druck auf Weißes Haus

Das Ergebnis hat den Druck aus der republikanischen Partei auf das Weiße Haus drastisch verstärkt, alles daranzusetzen, die Iran-Affäre zu verkürzen, indem alle Fakten dieses Debakels so schnell wie möglich der Öffentlichkeit vorgelegt werden, statt zu warten, bis die Affäre stückweise in den Kongreßuntersuchungen enthüllt wird. Die parlamentarischen Untersuchungen, die Licht in die Verstrickungen der Iran-Geschäfte bringen sollen, werden zu Beginn des nächsten Jahres eingeleitet. Einflußreiche Freunde des Präsidenten wie der Senator Paul Laxalt haben deshalb vorgeschlagen, daß Präsident Reagan sich von den Hauptbeteiligten dieser Affäre, also seinem Sicherheitsberater Poindexter und dessen Assistenten North unverzüglich über diese Vorgänge und Hintergründe informieren lassen und das Ergebnis dann der Öffentlichkeit vorlegen solle. Bisher gibt es noch keine Anzeichen dafür, daß das Weiße Haus diesen Vorschlag, der dazu beitragen soll das Ansehen des Präsidenten wieder zu verbessern, aufgreifen wird.

Zu gleicher Zeit wollen republikanische Kongreßabgeordnete versuchen, Straffreiheit für Poindexter und North zu erwirken, um damit ihr bisheriges Schweigen zu durchbrechen und sie zu vollen und unverzüglichen Aussagen zu bewegen. Beide Männer, die eine Schlüsselrolle in dieser Affäre spielen, verweigerten gestern auch vor dem außenpolitischen Ausschuß des Repräsentantenhauses unter Berufung auf die Verfassung, wonach niemand gezwungen werden kann, gegen sich selbst als Zeuge auszusagen, jede Aussage. Besonders Oberstleutnant North, der in Uniform erschien, tat es unter sichtbaren Schmerzen. „Ich glaube, es gibt keinen Menschen in Amerika, der so sehr diese Story zu erzählen wünscht wie ich", sagte er.

„Dies ist nicht Watergate"

Die Szene bei dieser Anhörung war zeitweise bizarr. So feierten einige Mitglieder des Ausschusses North als einen Helden und verehrten ihn mit einem Kipling-Gedicht, was North beinahe die Tränen in die Augen trieb, während einige demokratische Abgeordnete den Rückgriff von Poindexter und North auf die Verfassung kritisierten und zu verstehen gaben, daß für sie als Soldaten ein besonderer Ehrenkodex gelte, der sie daran hindern sollte, sich mit Hinweis auf die Verfassung in Schweigen zu hüllen. Gestern sagte CIA-Chef Casey vor dem Ausschuß aus. Die Anhörung war geheim.

In einer Rede vor republikanischen Gouverneuren äußerte sich gestern derehemalige US-Präsident Richard Nixon zum ersten Mal öffentlich zu der Iran-Affäre. „Dies ist nicht Watergate", sagte er. „Watergate war ein innenpolitisches, dies ist ein außenpolitisches Problem. Watergate wurde endlos, diese Affäre wurde prompt behandelt". Er verteidigte die Rolle des Nationalen Sicherheitsrates. „Würde Außenpolitik nur vom State Department durchgeführt, hätte es keine Öffnung nach China, kein Ende des Vietnamkrieges und keine Rückkehr amerikanischer Kriegsgefangener gegeben", behauptete er.

Strauß-Kritik an Botschafter Nowak

lz. München

Bayerns Ministerpräsident Franz Josef Strauß will sich bei Bundeskanzler Kohl über den deutschen Botschafter in Saudi-Arabien, Walter Nowak, beschweren. Das kündigte der bayerische Staatsminister Edmund Stoiber gestern an. Nowak habe sich bei einem Gespräch deutscher Unternehmer, die Strauß nach Riad begleitet hatten, im dortigen Verteidigungsministerium „danebenbenommen" und „die Saudis zutiefst beleidigt". Nur das Eingreifen des Strauß-Sohnes Max, der im Gegensatz zu seinem Vater diesem Gespräch beiwohnte und den Botschafter umgehend kritisierte, sei verhindert worden, daß die saudischen Gesprächspartner den Saal verließen. Auf die Frage der SPD, in welcher Eigenschaft der Sohn des Ministerpräsidenten an dieser Reise teilnahm, erklärte Stoiber, wegen seiner guten persönlichen Kontakte habe Max Strauß über eine Einladung verfügt.

Rühe warnt vor CSU-Forderung

AP, Hamburg

Die Forderung der CSU-Führung, Rüstungsexporte zu erleichtern, trifft auf Widerspruch in der CDU.

Der stellvertretende Vorsitzende der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Volker Rühe, sagte in einem gestern vorab veröffentlichten Gespräch mit dem in Hamburg erscheinenden „Deutschen Allgemeinen Sonntagsblatt", er sehe keinen Grund für eine Kursänderung in dieser Frage. Er habe den Eindruck, daß es in der CDU „ein klare Mehrheit für die Beibehaltung der restriktiven Politik gibt", sagte Rühe.

Das Beispiel des Nachbarlandes Frankreich zeige, daß durch eine aktivere Rüstungsexportpolitik Kapazitäten aufgebaut würden, durch die neue Abhängigkeiten entstünden. „Diese Entwicklung wollen wir vermeiden", betonte der CDU-Politiker unter Hinweis auf entsprechende Fraktionsbeschlüsse.

Marschall Kulikow will Rogers treffen

NATO-Oberbefehlshaber nicht abgeneigt / Abrüstungsfragen im Vordergrund

C. GRAF BROCKDORFF, Brüssel

NATO-Oberbefehlshaber General Bernard Rogers hat über diplomatische Kanäle eine Einladung vom Marschall der Sowjetunion Viktor Kulikow, dem Oberbefehlshaber des Warschauer Pakts, bekommen, sich mit ihm in Berlin zu einem Gespräch zu treffen. Das wurde offiziell von Rogers Hauptquartier SHAPE bestätigt.

Zugleich wurde von amtlicher Seite des politischen NATO-Hauptquartiers in Brüssel mitgeteilt, daß Rogers die amerikanische NATO-Botschaft ersucht habe, den Sowjets auf diplomatischem Wege mitzuteilen, er werde Kulikows Brief nicht beantworten. Stattdessen beschritt Rogers, wie verlautete, den einzigen Weg, der ihm als alliierter Oberbefehlshaber offensteht: Er bat die US-NATO-Mission, Kulikows Einladung bei allen Nationen des Bündnisses zirkulieren zu lassen, um deren Reaktion zu erfahren. In der NATO neigt man dazu, Kulikows Schritt als Propaganda abzutun. Kulikow sei kein echter Oberbefehlshaber, wie Rogers Oberbefehlshaber einer Koalitionsarmee mit dem festen Unterbau eines integrierten Militärstabes aus alliierten Nationen. Kulikow sei Mitglied der sowjetischen militärischen Führung und spreche nur für sie. Ein integrierter Stab aus den Mitgliedsstaaten des Warschauer Pakts fehle. Die selbständige Organisation militärischer Verbände im Ostblock ende auf der Divisionsebene. Alles darüber gehorche dem Kommando des Generalstabs in Moskau.

Zwar kann Rogers als Oberster Alliierter Befehlshaber in Europa selbständige Verhandlungen mit NATO-Regierungen führen, doch muß er in politischen Dingen den Rat des Nordatlantikrats einholen, in dem die NATO-Staaten durch ihre ständigen Vertreter repräsentiert sind. Rogers selbst würde wohl gerne mit Kulikow oder möglichst noch einem wichtigeren Sowjetmarschall zusammentreffen, der *nicht* so wie Kulikow *nur* Gallionsfigur sei. Rogers hatte einmal in einem Interview gesagt, es sei immer Raum für ein Gespräch mit Leuten wie Kulikow. Das würde beruhigend auf die Öffentlichkeit wirken.

(SAD)

DW. Berlin

Während die in Ost-Berlin erscheinende „Berliner Zeitung" über den Vorschlag des sowjetischen Marschalls Kulikow, sich mit General Rogers zu treffen, berichtete, erwähnte „Neues Deutschland" mit keiner Zeile diesen Vorschlag. Der Generalsekretär des politischen beratenden Ausschusses der Warschauer Pakt-Staaten, Krolikowski, hat sich ebenfalls für die Unterstützung eines Dialoges zwischen Warschauer Pakt und NATO ausgesprochen.



Golf-Cabrio: Der schöne Anblick verhilft nicht nur Cabrio-Fans zu einem schönen Ausblick, sondern auch VW-Aktionären zu einer 86er Dividende von zumindest 10 DM. (S. 17) FOTO: DIE WELT

WELTWIRTSCHAFT

Opec: Ohne den seit 25 Jahren tonangebenden saudiarabischen Scheich Achmed Saki Jamani treffen sich heute in Genf die Ölminister der Organisation erdölexportierender Länder. Auf ihrem sechsten Treffen allein in diesem Jahr wollen die Minister erneut über Möglichkeiten zur Anhebung des Ölpreises auf 18 Dollar pro Faß beraten.

Wachstum: Mit einem geringen Produktionswachstum rechnet die europäische chemische Industrie im kommenden Jahr.(S. 14)

Schuldenkrise: US-Finanzminister Baker lehnt einfache Lösungen wie Gläubigerverzicht oder eine Art Marshall-Plan zur Lösung der Probleme ab.(S. 14)

Wojcik in Bonn: Bundeswirtschaftsminister Martin Bangemann ist gestern mit dem polnischen Außenhandelsminister Andrzej Wojcik zu Gesprächen über Wirtschafts- und Finanzfragen zusammengetroffen.

Nimrod oder Awacs: Den Briten fällt die Entscheidung für eines der beiden Frühwarnsystene nun noch schwerer. Die Konkurrenz von Übersee hat jetzt ihr Angebot mit üppigen Nebenaufträgen verschönt.(S. 14)

FÜR DEN ANLEGER

Allianz: Die Lebensversicherung erhöht im kommenden Frühjahr ihr Grundkapital um 13 auf 143 Mill. DM. Den Aktionären werden die jungen Namensaktien (Nennwert 50 DM) im Verhältnis 10 : 1 zum Kurs von 100 DM angeboten. Sie sind 1987 voll dividendenberechtigt. Für 1986 werden wieder 9 DM ausgeschüttet.

Börsen-Novelle: Nach Verabschiedung der 4. Verordnung zur Änderung der Börsentermingeschäfts-Zulassungsverordnung, sind die Aktien der Feldmühle-Nobel AG, der VIAG AG und die Vorzugsaktien der Henkel KGaA zum börsenmäßigen Termingeschäft zugelassen. Der Optionshandel mit Henkel-Vorzügen und Feldmühle-Aktien wurde gestern in Frankfurt und Düsseldorf aufgenommen.

Dollar: In Frankfurt wurde ein amtlicher Mittelkurs von 2,0202 DM festgestellt. Das Interesse richtet sich jetzt auf die Europareise des US-Finanzministers. Baker trifft sich am Wochenende mit Finanzminister Gerhard Stoltenberg in Kiel.

Welt-Aktien-Indizes: Gesamt: 279,59 (280,42); Chemie: 166,74 (166,68); Elektro: 358,76 (359,71); Auto: 742,20 (746,92); Maschinenbau: 164,44 (147,30); Versorgung: 168,88 (168,17); Banken: 409,17 (409,77); Warenhäuser: 187,12 (189,71); Bauwirtschaft: 537,32 (540,89); Konsumgüter: 186,22 (186,48); Versicherung: 1357,92 (1363,19); Stahl: 142,05 (143,06).

Kursgewinner:	DM	+ %
Überlandwerke	303,00	4,84
Ind. Kredit Bk.	261,00	4,82
Verseidag	178,20	4,82
Dt. Atl. Telef.	825,00	4,43
Komatsu	6,00	4,35

Kursverlierer:	DM	– %
Massa Vz.	475,00	12,5
Arbed	86,00	8,51
Fujitsu Ltd. Nam.	13,50	6,90
Lahmeyer	630,00	5,97
Mainkraft	550,00	4,35

(Frankfurter Werte)

Nachbörse: Stabil

UNTERNEHMEN & BRANCHEN

Saarstahl: Finanzhilfen in Höhe von jeweils 240 Mill. DM für neue Sozialpläne bei der Saarstahl Völklingen GmbH hat das Bundeswirtschaftsministerium für 1987 und 1988 zugesichert.

Batig: Die Holding wird ihre 96prozentige Beteiligung an der Pegulan AG dem Konzern Swedish Match verkaufen.(S. 17)

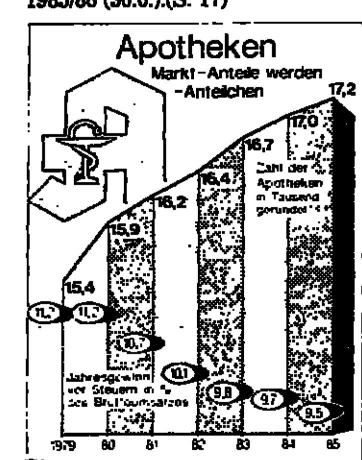
MAN: Die schwächere Export-Konjunktur, der unsichere Dollar und Verzögerungen bei der Abrechnung von einigen Großaufträgen könnten die Erwartungen enttäuschen.(S. 15)

Mobil: Mit schwarzen Zahlen will das Hamburer Unternehmen das laufende Jahr abschließen. Allerdings sind dabei die aufgrund des Ölbreisrückgangs anfallenden Bestandsverluste von 400 Mill. DM nicht berücksichtigt.

SEL: Für die künftige CGE-Tochter war das ablaufende Geschäftsjahr „ein gutes Jahr".(S. 17)

Glas: Um 7 Prozent auf 1,45 Mrd. DM weitete die zur Zeiss-Stiftung gehörende Schott Gruppe ihren Umsatz im laufenden Geschäftsjahr aus.(S. 15)

Wang: Einen Gewinn von 3 Mill. DM erzielte der deutsche Ableger des amerikanischen Computer-Konzerns im Geschäftsjahr 1985/86 (30.6.).(S. 17)



Europäische Spotpreise für Mineralölprodukte (fob ARA/Dollar/t)

Produkt	9. 12. 86	8. 12. 86	1. 7. 86	1. 8. 85	1973
Superbenzin 0,15 g Bleigehalt	140,00	139,50	165,00	286,00	97,00
Heizöl (schwer/3,5 % S)	70,50	72,00	51,00	139,00	29,00
Gasöl (Heizöl/Diesel) 0,3 % S	117,00	119,00	121,50	226,00	84,00

MÄRKTE & POLITIK

Messejahr: Berlin ist mit 1986 zufrieden, 1987 verspricht neue Glanzpunkte.(S. 17)

Harmonisierung: Der Deutsche Bundestag hat gestern einen Richtlinienvorschlag aus Brüssel über Stillhaltevereinbarungen bei Umsatzsteuer und Sonderverbrauchsteuern abgelehnt.(S. 14)

Barmer Ersatzkasse: 1987 werden Gesamtausgaben von 15,232 Mrd. DM und Gesamteinnahmen von 15,168 Mrd. DM erwartet. Das Defizit der mit 6,5 Millionen Versicherten größten Krankenkasse wird aus den Rücklagen gedeckt.

Sozialrecht: Selbständige, die der gesetzlichen Rentenversicherung vor Jahren als Pflichtversicherte beigetreten sind, können diese Entscheidung rückgängig machen. Doch Vorsicht ist geboten.(S. 17)

Rente: Die Beitragseinnahmen sind in den ersten drei Quartalen des Jahres 1986 auf rund 104,4 Mrd. angestiegen. Das sind 6,3 Prozent mehr als im gleichen Zeitraum des Vorjahres.

WER SAGT'S DENN?

Ich habe die Sklaven des Kapitalismus gesehen, und sie leben gut.
Nikita Chruschtschow

„In der Bundesrepublik werden viele Arbeitsplätze vertrieben"

Die WELT sprach mit Gerhard Kienbaum, Vorsitzender der Kienbaumgruppe

HANS BAUMANN, **Düsseldorf**

„Es gibt eine unglaublich große Zahl von schlecht behandelten Firmen", empört sich Gerhard Kienbaum. In den Kommunen und Ländern breite sich eine Mentalität aus, die man so beschreiben könnte: „Die haben wir, die können wir schlecht behandeln." Der Aufschrei der Wirtschaft Bielefelds über ihre unzuträgliche Behandlung durch das rot-bunte Stadtparlament sei nur ein Symptom.

Gerhard Kienbaum, Vorsitzender der Zentralgeschäftsführung der Kienbaumgruppe, weiß aus zweierlei Gründen, wovon er spricht. Zum einen kennt er sich als ehemaliger Wirtschaftsminister von Nordrhein-Westfalen mit dem Eigenleben von Rathäusern aus, zum anderen ist er als Unternehmensberater seit Jahrzehnten im Geschäft der Industrieansiedlung und des Managements solcher Industrie. So weiß er, daß etwa der Regierungspräsident von Köln „alles besser weiß und in alles hineinredet". Wann, so Kienbaum, wird man in den Kommunen endlich begreifen, daß Wirtschaft Freiräume braucht, um gedeihen zu können.

„Eine deutliche Tendenz in Richtung Unwillen" hat Kienbaum in der Wirtschaft ausgemacht, vornehmlich in den mittelständischen Betrieben. Man ziehe mit seinen Kapazitäten ins Umland – „noch in der Bundesrepublik". Ein Teil der Firmen gehe aber auch schon ins Ausland. Dieser Trend werde sich verstärken, je stärker die vorhandenen Kapazitäten ausgelastet sind. „Das Wachstum wandert aus", weiß Kienbaum. Nicht nur die Grünen verbreiteten ein unfreundliches Klima für die Wirtschaft. Kommunale Verwaltungen und städtische Räte wollten bestimmen, wo und wie Unternehmen ihr Geld anlegen.

Kienbaums Rat an die Unternehmer: Standortvergleiche anstellen, was er besonders dringlich für Nordrhein-Westfalen empfiehlt. Bei der Bestandsaufnahme müßten Kosten verglichen werden, kommunaler Service, Zugang zu Märkten und vor allem die Logistik. Mit solchen Aufgaben aber sei der Mittelstand oft überfordert und daher leicht den rund 500 Firmen in der Bundesrepublik ausgeliefert, die nur eine Philosophie hätten: „Catch the investor!" Sein Rat an die Kommunen: „Macht der Wirtschaft investorgerechte Angebote."

Das Ausland werde Vorteile daraus ziehen, daß „in der Bundesrepublik Landräte und Oberkreisdirektoren die Wirtschaft entwickeln wollen", sagt Kienbaum. Delegationen aus dem europäischen Ausland sprächen bei *deutschen Unternehmen* vor, von denen man wisse, daß sie ihre Kapazitäten erweitern müssen. Und an der Spitze der Delegationen stehe nicht selten ein Gewerkschaftsführer, der nicht nur Standorte, Infrastruktur, Entwicklungshilfen und Arbeitskräfte anbiete, sondern auch die Bereitschaft, auf Betriebsräte einzuwirken, wenn es zu Auseinandersetzungen kommen sollte. Im Ausland winkten nicht nur bessere Erträge, sondern Zusammenarbeit mit den Behörden und kein Widerstand durch „sendungsbewußte Ideologen".

„Beschaffung ist alles", sagt Gerhard Kienbaum. Das gelte besonders für Märkte. Und für Märkte sieht er in der EG mit ihren rund 300 Millionen Einwohnern ein großes Zusatzpotential. Und diese Märkte öffneten sich mehr und mehr. Der Mittelstand aber werde eher in deutschsprachige Länder gehen, wie zum Beispiel Österreich. In Ausbildung und Praxis warte dort ein großes Potential an Mitarbeitern und an mittelständischen Partnern.

Generell empfiehlt Kienbaum, nicht nur den Export zu stärken, sondern ins Ausland zu gehen, die Wirtschaftsförderung dort zu nutzen, ebenso die oft vorteilhaftere Gesetzgebung, die Infrastrukturentwicklung und die zum Teil bessere Ausbildung der jungen Menschen. „Raus in andere Märkte und von dort Produkte in die Bundesrepublik zurückexportieren", ist seine Devise. „Früher folgte der Handel der Flotte", sagt Kienbaum, „heute folgt das Kapital den Serviceleistungen." Und die seien eben größer als in der Bundesrepublik. Also gelte das Unternehmer-Einmaleins: „Am Anfang und am Ende steht die Wettbewerbsfähigkeit."

Freiheit und Verantwortung Auftrag an Tarifparteien

Otto Essers Abschiedsrede vor Arbeitgebern

tl. **Bonn**

„Es kann einfach nicht Zielvorstellung und Leitbild der Sozialpolitik sein, möglichst viele oder gar alle Menschen durch möglichst vielfältige und hohe Sozialleistungen von staatlicher Wohlfahrt abhängig zu machen und schließlich den alles umfassenden Sozialstaat zu schaffen." In seiner öffentlichen Abschiedsrede gestern vor der Mitgliederversammlung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände beschäftigte sich Otto Esser erneut mit grundsätzlichen Überlegungen für eine Sozialpolitik in Freiheit und Verantwortung. Heute legt er nach neunjähriger Amtszeit sein Amt nieder.

Freiheit und Verantwortung ist nach Esser ein ganz besonderer Auftrag an die Tarifparteien. Staatliche *Normen könnten nicht die gleiche* friedensstiftende Wirkung auslösen wie frei vereinbarte Tarifverträge. Es erfülle ihn mit Sorge, wenn die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts die Friedenspflicht zu relativieren beginne und einzelne Gewerkschaften Arbeitskampfmaßnahmen – zum Teil eindeutig rechtswidrig – ins Gespräch brächten, noch ehe die Forderungen überreicht seien.

In seiner letzten Rede gab Otto Esser ein Bekenntnis zu unserem Tarifvertragssystem: Bei aller Einsicht in die Schwächen habe es seine Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche wirtschaftliche Gegebenheiten gezeigt. Die Tarifautonomie werde erfolgreich bleiben, wenn sie sich auch in Zukunft als Instrument zur Regelung von Arbeitsbedingungen verstehe und der Versuchung widerstehe, Vehikel für gesellschaftspolitische *Veränderung oder gar für die* Beeinflussung der Politik selbst zu sein.

AUF EIN WORT



„Beruflich weiterbildende Institutionen sollten *auch in Zukunft* rein privatwirtschaftlich betrieben werden und nicht als Subventionsempfänger ständig garantierte Aufträge vom Staat erwarten."

Dieter Porzel, leitender Geschäftsführer der Control Data GmbH, München. FOTO: DIE WELT

Sparkassen: Erste Kontakte mit der Volksfürsorge

Beteiligung an der Versicherungsgruppe möglich

cd. **Frankfurt**

Wie eine Bombe schlug in Bankkreisen gestern die Nachricht ein, daß erste Kontakte zwischen den Sparkassen-Spitzenverband DSGV und der zum Verkauf stehenden gewerkschaftlichen Volksfürsorge-Versicherungsgruppe bestehen, die zu einer Kooperation und schließlich auch zu einer Beteiligung der Sparkassenorganisation an der Volksfürsorge führen können.

Selbst in wildesten Spekulationen im Zusammenhang mit dem Verkauf der Versicherung und Vorbereitungen für den Gang an die Börse waren die Sparkassen/Landesbanken noch nie als mögliche Interessenten aufgetaucht. Man ging in der Branche allgemein davon aus, daß die Sparkassen ein Allfinanzangebot in Zusammenarbeit mit den regionalen öffentlich-rechtlichen Versicherungen entwickeln würden, an denen Sparkassen über ihre Landesverbände beteiligt sind.

Die Absicht der Sparkassenorganisation, die Chancen einer Kooperation mit der Volksfürsorge zu prüfen, läßt erkennen, daß die bisherige Zusammenarbeit zwischen Sparkassen und öffentlich-rechtlichen Versicherern nicht überall befriedigend funktioniert. Das gilt nicht für Bayern und Baden-Württemberg, wo Sparkassen, Landesbanken, Bausparkasse und Sparkassenversicherung gemeinsam auftreten. In anderen Regionen werden die Chancen einer gemeinsamen Marktstrategie nur unzureichend genutzt. Wenn es 1987 zu einer Sparkassenbeteiligung an der Volkfürsorge käme, wäre dies nach dem Einstieg der AMB-Versicherungsgruppe bei der BfG ein neues Signal für die Auflösung traditioneller Marktgrenzen.

Ausland investiert weniger am Kap

dpa/VWD, **Johannesburg**

Durch den Abzug ausländischer Unternehmen aus Südafrika hat sich allein in den vergangenen 50 Tagen das Volumen der Auslandsinvestitionen am Kap um mehr als eine Milliarde Rand (etwa 900 Mill. DM) verringert, meldete gestern die Johannesburger Wirtschaftszeitung „Business Day". Unter den Firmen, die ihre Interessen in Südafrika abstießen, waren 36 Unternehmen aus den USA. Seit Ende Oktober haben unter anderem IBM, Honeywell, Revlon, Playtex und Kodak ihren Rückzug aus Südafrika angekündigt. Nach heutigen Schätzungen sind davon weitere 76 Millionen Rand betroffen.

Eigenkapital ist keine Nebensache

***Creditreform:** Bei Insolvenzen spielt die Konjunktur nur eine untergeordnete Rolle*

INGE ADHAM, **Frankfurt**

Wie im Vorjahr rund 13 640 Unternehmenspleiten und rund 25 Milliarden Mark volkswirtschaftlicher Schaden – das sind die Erwartungen des Verbandes der Vereine Creditreform für dieses Jahr. Dazu kommen noch einmal etwa 5000 Pleiten im privaten Bereich, wie etwa ein Nachlaßkonkurs. 78 Prozent der Konkurse und damit mehr als je zuvor, werden mangels Masse abgelehnt.

Pleitewelle und kein Ende? Die Kreditschutzorganisation hakte nach. Ihr Fazit: konjunkturelle Gründe spielen bei einer Insolvenz nur eine sehr untergeordnete Rolle. Der entscheidende Punkt für ein Unternehmensende im Konkurs ist die mangelnde Eigenkapitalausstattung; bei 87 Prozent aller Pleiten dieses Jahres war sie Ursache. Weit hinten rangieren noch hinter Markt- und Wettbewerbsproblemen und Managementfehlern die Konjunktur- und Strukturprobleme. Besonders betroffen sind die GmbH-Unternehmen. Ihr Anteil an den Pleiten hat in diesem Jahr erstmals die 60 Prozent-Marke überschritten.

An der Spitze der Insolvenzhäufigkeit liegen Handelsunternehmen, Teile des produzierenden Gewerbes und wieder der Baubereich, wobei vor allem das Handwerk stark zugenommen hat. Fast 70 Prozent der GmbH-Unternehmen, die insolvent werden, sind nicht älter als zehn Jahre, hält Creditreform fest. Und: der Durchschnitt der Neugründungen, insgesamt 305 000 in diesem Jahr, bringt es nur auf 30 000 DM Eigenkapital. Creditreform hält auf Grund der Erfahrungen selbst in Bereichen wie Dienstleistung und bei freien Berufen mindestens 90 000 DM für erforderlich, im Handel 100 000 DM. Die GmbH-Rechtsreform mit einer Aufstockung des Mindestkapitals auf 50 000 DM reicht nicht aus, meint die Organisation. Sie empfiehlt eine weitere Aufstockung statt der die Dinge verkomplizierenden Insolvenzrechtsreform und vor allem, daß für neue und bestehende Unternehmen Maßnahmen eingeleitet werden, die Eigenkapitalbasis zu verbessern. Dazu gehört nach Ansicht von Creditreform „eine dringend überfällige Steuerentlastung der Unternehmen".

Den gründungswilligen Jungunternehmern empfiehlt Creditreform, sich bei seriösen Gründungsberatungen sorgfältig zu informieren und das Eigenkapital nicht als lästige Nebensache abzutun: Es bestimmt schließlich über die Kreditwürdigkeit. Auch in diesem Jahr hat übrigens die Welle von Neugründungen angehalten. Bei insgesamt 266 000 Löschungen von Unternehmen aus Handels- und Gewerberegister teils freiwillig, teils durch Pleite bleibt ein Saldo von 39 000. Davon zählt Creditreform allerdings 12 000 zu (unseriösen) Scheingründungen. Insgesamt wurden durch die Neugründungen in diesem Jahr 300 000 Arbeitsplätze neugeschaffen. Durch Löschungen und Pleiten gingen aber 340 000 Arbeitsplätze verloren, wobei der Rückgang durch Pleiten in diesem Jahr mit 155 000 Arbeitsplätzen geringer als im vergangenen war (175 000).

Schlechte Beispiele

ed. – Publizität sollte für Unternehmen nicht eine lästige Routineveranstaltung sein, sondern als Informationsverpflichtung gegenüber den Aktionären verstanden werden. Gute Publizität schließt auch eine rasche Information ein. Das sehen manche Unternehmen bedauerlicherweise besonders dann anders, wenn es ihnen schlechter geht.

Ein Beispiel dafür lieferte in jüngster Zeit das Volkswagenwerk, das bei der Emission seiner Vorzugsaktien Ende der zweiten Septemberdekade kein Wort über eine Verschlechterung der Ertragslage verlauten ließ, sondern dies erst am 11.November im Zwischenbericht kundtat. Mit der heute veröffentlichten Nachricht über das Ausbügeln der Ertragsdelle waren die Wolfsburger dagegen sehr fix. Rasche Information ist also möglich – wenn man nur will.

Zweites Beispiel: Die Mitte 1984 an die Börse gegangene Garny AG, Produzent von Geldschränken und Sicherheitseinrichtungen für Banken, die 1984 und 1985 jeweils in der ersten Oktober einen Zwischenbericht an die Aktionäre verschickte, wartete in diesem Jahr zwei Monate länger – und kündigte eine Dividendensenkung an.

Von besonderer Pikanterie ist, daß die Garny-Aktie gerade in den letzten Wochen von einigen Börseninformationsdiensten als Anwärter für eine Dividendenerhöhung in den Himmel gehoben – und dann auch gekauft – wurde. Das wirft auch die Frage nach der Sorgfalt dieser „Berater" auf, die sich wohl zu leichtfertig auf die positiven Aussagen der Verwaltung stützten.

Balladurs Volksaktien

Von JOACHIM SCHAUFUSS, Paris

Die erste *umfassende* Privatisierung der neuen französischen Regierung hat sich als voller Erfolg erwiesen. Nicht nur, daß die Aktien des Industriekonzerns Saint-Gobain innerhalb von zwei Wochen im In- und Ausland weit überzeichnet wurden. Überrascht hat vor allem das außerordentliche starke Interesse, das der kleine Sparer in Frankreich dieser Emission entgegenbrachte. Die von Edouard Balladur, dem Staatsminister für Wirtschaft, Finanzen und die Privatisierung, angestrebten „Volksaktien" erscheinen danach nicht mehr als reine Theorie.

Balladur selbst hatte erwartet, daß etwa eine halbe Million Franzosen Saint-Gobain-Aktien zeichnen. Tatsächlich sind es mehr als doppelt soviel gewesen.

Die erste Privatisierungsaktion der neuen französischen Regierung ist ein voller Erfolg. Ob dies bei den folgenden 64 auch so sein wird, bleibt abzuwarten.

Das definitive Ergebnis wird zwar erst am Wochenende bekanntgegeben. Es dürfte aber nach letzten Schätzungen zwischen 1,2 und 1,4 Millionen Aktionären liegen. Eine stolze Ziffer, wenn man bedenkt, daß es vor dieser Privatisierung in Frankreich insgesamt nur 1,5 Millionen Aktionäre gegeben hat. Allerdings waren ihre Reihen durch die sozialistischen Verstaatlichungen stark gelichtet worden. Allein Saint-Gobain hatte früher 200 000 Aktionäre gezählt.

Daß jetzt mindestens sechsmal so viele Franzosen zugegriffen haben, ist vor allem der geschickten Werbung für das „solide, ertragreiche und expansive Weltunternehmen" Saint-Gobain zuzuschreiben. Dazu kam der als sehr attraktiv erscheinende Ausgabekurs von 310 Franc und das Versprechen der Verwaltung, den Aktionären bereits für das volle Geschäftsjahr 1986 eine Dividende von 12 Franc je Aktie vorzuschlagen, was einer überdurchschnittlichen Bruttorendite von 3,8 Prozent entspricht.

Aber nicht nur dadurch sollen die Franzosen von einem schnellen Wiederverkauf der am 23. Dezember an der Pariser Börse wahrscheinlich zu einem höheren Kurs erstmals gehandelten Aktie abgehalten werden. Sie erhalten nach 18monatiger Nichtveräußerung außerdem für je zehn Aktien eine Gratisaktie – allerdings nicht mehr als fünf –, wobei die Zeichnung der ersten zehn Aktien voll bedient wird.

Die Überzeichnungen gehen insoweit zu Lasten des ausländischen Anteils, der unter die vorgesehenen 20 Prozent des Kapitals fallen könnte. Weitere Vorzugsbedingungen gelten für die Saint-Gobain-Mitarbeiter, die einen Rabatt von 20 Prozent erhalten, wenn sie sich verpflichten, die Aktien zwei Jahre lang nicht zu veräußern.

So hofft Balladur, die Franzosen nicht nur zu Daueraktionären zu machen, sondern auch die Belegschaften stärker an ihr Unternehmen zu binden. Immerhin werden dafür allgemein zehn Prozent des Kapitals reserviert – eine Quote, die bei Saint-Gobain allerdings nicht voll genutzt wurde. Jedoch machte jeder zweite Mitarbeiter der Gesellschaft bis jetzt von seinen Vorzugsrechten Gebrauch.

Auch hat der französische Kapitalmarkt diese Privatisierung entgegen mancher Befürchtungen gut verkraftet. Die hier für 8 Milliarden Franc gezeichneten Saint-Gobain-Aktien haben den Aktienindex nicht unter Druck gesetzt.

Ob dies auch bei den weiteren 64 Privatisierungen, die innerhalb der nächsten vier Jahre mehr als 200 Milliarden Franc der Staatskasse zuführen sollen, der Fall sein wird, bleibt einstweilen abzuwarten. Die Privatisierung der Finanzgruppe Paribas, die im Januar ansteht, dürfte wohl schon auf weniger großes Publikumsinteresse stoßen, obwohl dafür bereits jetzt die Werbetrommeln kräftig gerührt werden. Immerhin: Wer zuerst kommt, mahlt zuerst.

Um so größeres Interesse erwartet man in Paris aus dem Ausland. Dort waren die Überzeichnungen von Saint-Gobain-Aktien prozentual weit höher ausgefallen als in Frankreich selbst. Außerdem könnte die eine oder andere Gesellschaft künftig außerhalb des Marktes durch Verkauf an in- wie ausländische Unternehmen privatisiert werden.

Und schließlich behält sich Balladur das Recht vor, Privatisierungen dann zu vertagen, wenn sie vom Kapitalmarkt nicht verkraftet werden können. So steht die große Bewährungsprobe für diese weit über die sozialistischen Verstaatlichungen hinausgehende Aktion noch bevor.

Zinslasten immer drückender

Verschuldungskonferenz spricht sich gegen Baker-Plan aus

G. BRÜGGEMANN, New York

Brasilien, das mit Auslandsschulden in einer Höhe von 103 Mrd. Dollar zu den am höchsten verschuldeten Ländern der Erde gehört, will schon bald mit seinen Gläubigern Verhandlungen beginnen, die das Ziel haben sollen, die Zinslast des Landes deutlich zu verringern. Außerdem möchte der südamerikanische Staat erreichen, daß ihm ein Teil der Schulden erlassen wird. Das erklärte der brasilianische Finanzminister Dilson Funaro auf einer Konferenz in New York, die sich mit dem Thema internationale Verschuldung im Welthandel befaßte.

Die Veranstaltung, die von den amerikanischen Politikern Senator Bill Bradley und dem Abgeordneten Jack Kemp, der sich um eine Nominierung als republikanischer Präsidentschaftskandidat bemüht, organisiert wurde, war von US-Finanzminister James A. Baker eröffnet worden. Der Minister trug noch einmal seinen Plan vor, der es den Schuldnerländern erleichtern soll, mit ihren Problemen fertig zu werden. Er sieht im wesentlichen vor, diesen Ländern neue Mittel zu günstigen Bedingungen zufließen zu lassen, vorausgesetzt, sie verpflichteten sich zu marktorientierter Wachstumspolitik. Scheinbar einfache Lösungen, wie Verzichte der Gläubiger, wie sie der Brasilianer forderte, oder eine Art Marshallplanmodell lehnte Baker ab. Sie würden nur dazu führen, daß private Banken als Kreditgeber kaum noch zur Verfügung stehen würden.

Bei der Mehrzahl der Teilnehmer, Wirtschaftsexperten und Bankiers, stieß Baker jedoch eher auf Ablehnung. Sein Plan, so trugen die meisten Redner vor, habe sich als ungeeignet erwiesen, das Schuldenproblem lösen zu helfen. Für Überraschung sorgte der Schweizer Bankier Franz Lütolf von der Schweizerischen Bankgesellschaft, der, indem er von der Linie abwich, die bisher von den europäischen Banken vertreten wurde, vorschlug, den Schuldnerländern wenigstens teilweise die Zinszahlungen zu erlassen, um ihnen Gelegenheit zu geben, ihre Wirtschaften zu konsolidieren.

Dies war auch die Linie, die von den meisten anderen Rednern vertreten wurde. Die Schuldnerländer benötigten, so hieß es, günstigere Bedingungen, zu denen nicht nur Reduzierungen der Zinslast, sondern auch der Schuldnerlast zählen müßten, um in ihren nationalen Wirtschaften mehr Wachstum zu erreichen. Ohne dies könnte es kein Wachstum im internationalen Handel geben.

Der bekannte US-Wirtschaftsexperte Henri Kaufman von Salomon Brothers forderte die Einrichtung einer neuen internationalen Behörde zur Organisation des Weltwährungssystems. Er regte an, den Schuldnerländern zu gestatten, einen Teil ihrer Verpflichtungen in marktgängige Wertpapiere umzuwandeln, die dann mit Abschlägen, die dem Schuldnerrisiko des jeweiligen Landes entsprechen, gehandelt werden könnten.

Ähnliche Überlegungen gibt es schon seit einiger Zeit in den Vereinigten Staaten. Ein besonders eifriger Vertreter ist Senator Bradley. Er schlägt vor, einen Teil der Schulden in Kapital umzuwandeln, was im wesentlichen auch auf Gläubigerverzichte hinausliefe.

Wenn freilich die Mehrzahl der Reden und Diskussionsbeiträge sich in jenem theoretischen Umfeld bewegte, daß der Schweizer Bankier Rainer Gut von der Schweizerischen Kreditanstalt mit den Worten beschrieb, er sei einfach, Schulden zu erlassen, wenn man kein Gläubiger sei, holte Brasiliens Finanzminister Funaro die Konferenz auf den Boden der politischen Wirklichkeit zurück. Rund ein Viertel der Sparquote des Landes, so sagte er, müsse für den Schuldendienst aufgewendet werden. Dieses Geld fehle für die wirtschaftliche Entwicklung.

Bonn behält Spielraum bei Umsatzsteuer

Bundestag lehnt die von Brüssel vorgeschlagenen Stillhalte-Vereinbarungen ab

HEINZ HECK, Bonn

Die von der EG-Kommission vorgeschlagenen „Stillhalte-Vereinbarungen" bei der Harmonisierung der indirekten Steuern stoßen in Bonn auf breiten Widerstand. Die Kommission hatte in ihrem Weißbuch zur Vollendung des EG-Binnenmarktes im Juni 1985 eine solche Vereinbarung angeregt, damit sich die Unterschiede zwischen den nationalen Systemen der indirekten Steuern bis zu der für Ende 1992 ins Auge gefaßten Vollendung des Binnenmarktes nicht verstärken.

Der Deutsche Bundestag hat gestern einen entsprechenden Richtlinienvorschlag aus Brüssel für die Umsatzsteuer und einige Sonderverbrauchsteuern abgelehnt und ist damit einem einstimmigen Votum des Bundestags-Finanzausschusses gefolgt.

Eine derartige Stillhaltevereinbarung sollte erst ins Auge gefaßt werden – das ist auch die Auffassung von Bundesregierung, Bundesrat und mitberatendem Haushaltsausschuß –, wenn sich bei den Verhandlungen über die Verbrauchsteuerharmonisierung „konkrete Fortschritte abzeichnen". Zunächst sollen daher die von der Kommission in Brüssel für das kommende Frühjahr angekündigten Harmonisierungsvorschläge abgewartet werden.

Die EG-Kommission hatte für Zahl und Höhe der Umsatzsteuersätze unter anderem vorgeschlagen, daß der allgemeine Steuersatz nur noch in Richtung auf das Mittel zwischen niedrigstem und höchstem Normalsatz (derzeit 17,5 gegenüber 14 Prozent in der Bundesrepublik) verändert werden dürfe, entsprechend der ermäßigte Steuersatz ebenfalls nur in Richtung auf das Mittel von derzeit sechs gegenüber sieben Prozent in der Bundesrepublik. Mitgliedstaaten, die zwei Steuersätze anwenden, dürfen die Anzahl nicht verändern (was in der Bundesrepublik ohnehin nicht geplant ist).

Ferner sollen die Mitgliedstaaten darauf verzichten,

– neue Sonderverbrauchsteuern einzuführen, die einen Grenzausgleich oder Grenzkontrollen erfordern würden,

– sowie die Sätze der Verbrauchsteuern, die bis 1992 abzuschaffen sind, zu erhöhen oder ihren Anwendungsbereich auszudehnen.

Künftig soll es dem Weißbuch zufolge in der Gemeinschaft Sonderverbrauchsteuern nur noch auf Mineralöl, Tabakwaren, Alkohol, Bier und Wein geben.

Die Bundesregierung hat zum Thema Umsatzsteuer darauf hingewiesen, daß mit einer solchen Stillhaltevereinbarung der Handlungsspielraum des Gesetzgebers bei künftigen Steuersatzänderungen beschränkt werde. Auch müßte bei einer Erhöhung des allgemeinen Satzes die bisherige Festlegung des ermäßigten Satzes auf die Hälfte aufgegeben werden.

Paris beklagt die Stärke der Mark

J. Sch. Paris

Ein Mangel an Kooperation bei den Zinsen und der Währung belastet nach Auffassung Frankreichs die monetären Beziehungen mit der Bundesrepublik. Der französische Franc hat sich zwar inzwischen von dem Schock der Studentenunruhen erholt, die D-Mark blieb aber gestern mit 3,28 Franc immer noch sehr stark. Das wird im Pariser Finanzministerium auf die jüngsten deutschen Zinserhöhungen zurückgeführt. Gemeint sind die jüngsten Pensionsgeschäfte der Bundesbank, die zu einem Satz von 4,5 Prozent gegenüber 4,35 gegen Sommerende abgewickelt wurden. Darin sieht das Ministerium eine unfreundliche Haltung gegenüber Frankreich, aus dem wegen des vergrößerten Zinsgefälles Kapital in die Bundesrepublik abfließt. Bereits in der letzten Woche mußte die Bank von Frankreich den Franc gegenüber der D-Mark massiv stützen. Dabei zeigt sich an der Inflationsfront eine weitere Entspannung. Im November stieg der Preisindex nach vorläufigen Schätzungen um 0,1 Prozent.

Europäische Chemie wächst langsamer

Ha. Brüssel

Nur noch mit einem geringen Produktionswachstum (ein bis zwei Prozent) rechnet die europäische chemische Industrie im kommenden Jahr. Wie ihr Brüsseler Dachverband CEFIC mitteilte, wird die voraussehbare Erzeugung jedoch auf einem sehr hohen Niveau bleiben und von der Branche im allgemeinen als zufriedenstellend angesehen.

Aufgrund der Währungsveränderungen – vor allem des Dollarverfalls – haben sich die europäischen Chemieexporte im laufenden Jahr weiter verlangsamt. Dagegen nahm der Absatz auf den Inlandsmärkten um drei Prozent zu.

CEFIC-Präsident A. Loudon (Akzo) sagte vor der Presse, die jüngsten Fälle von Verschmutzung des Rheins bestätigten die Interdependenz der europäischen Nachbarländer im Bereich des Umweltschutzes. Die chemische Industrie führe einen ständigen Kampf um sicherere Produktion und Erzeugnisse, das Risiko von Unfällen werde jedoch nie ganz beseitigt werden können.

Schneider: Es bleibt bei der Kostenmiete

hg. Bonn

„Die Bilanz unserer Wohnungs- und Städtebaupolitik ist rundum positiv". Diese Antwort erteilte Bundesbauminister Oscar Schneider gestern der SPD, die der Bundesregierung in einer Kleinen Anfrage vorwirft, daß sie sich ihrer Verantwortung in diesem Bereich entziehe. Bei der Reform des Wohngeldrechts beispielsweise werde „das, was wir an Objektförderung zurückfahren, bei den Mietern zugelegt."

Sehr deutlich betonte der Minister, daß er am System der Kostenmiete, das die gemeinnützigen Wohnungsbauunternehmen gern in Richtung einer Unternehmensmiete modifiziert sähen, nicht ändern wird: „Ich werde dieses Thema nicht mehr aufgreifen". Die Kostenmiete mit dem Bezug auf das jeweilige Objekt müsse bleiben, denn sonst gebe es ja keinen sozialen Vorteil mehr. Keinen Zweifel ließ Schneider auch daran, daß er nicht dem Wunsch der Gemeinnützigen entsprechen werde, die Pauschalen für Instandhaltung und Verwaltung zu erhöhen.

Im Dickicht der Einzelinteressen

Agrarminister ringen in Brüssel um tragbaren Kompromiß

WILHELM HADLER, Brüssel

Wenige Tage nach den optimistischen Verlautbarungen des Londoner Gipfels haben sich die Fachminister der EG bereits wieder in ein Dikkicht schwer lösbarer Alltagsprobleme verstrickt: Die Landwirtschaftsminister suchten gestern in Brüssel nach einem erfolglosen ersten Anlauf noch immer nach Wegen zur Eindämmung der Milch- und Rindfleischschwemme in der Gemeinschaft. Ihre für Forschung zuständigen Kollegen verordneten sich in den frühen Morgenstunden eine Bedenkpause, da die unterschiedlichen Erwartungen über das künftige Rahmenprogramm der EG für Forschung und Entwicklung vorerst nicht auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen waren.

Die Agrarberatungen wurden entsprechend dem Vorbild der jährlichen Brüsseler Preisverhandlungen nach dem „Beichtstuhlverfahren" geführt. Der britische Ratspräsident Michael Jopling und Agrarkommissar Frans Andriessen nahmen sich nacheinander jede nationale Delegation vor, um vertraulich die unabdingbaren Forderungen der einzelnen Regierungen zu sondieren.

Ein erster Kompromißversuch Joplings war bereits am Dienstagabend ins Leere gegangen. Lediglich Portugal, Italien und Holland waren (außer Großbritannien) bereit, darüber näher zu verhandeln. Grundsätzlich waren zwar inzwischen alle Landwirtschaftsminister mit einer Senkung der Milchquoten und einer Auflockerung der staatlichen Ankaufsverpflichtungen für Rindfleisch einverstanden. Über das Ausmaß dieser Einschränkungen und der vorgesehen Entschädigungen für die Landwirte gingen die Ansichten jedoch noch erheblich auseinander.

Frankreichs Agrarminister Francois Guillaume, der mit Quotenkürzungen am meisten Schwierigkeiten hat, berichtete gestern dem Pariser Kabinett über den Stand der Beratungen. Er kehrte am Abend an den Sitz der EG zurück. Über den Ausgang der Verhandlungen wurden am Nachmittag kaum Prognosen gewagt.

Noch schwieriger abzuschätzen sind die Aussichten der Forschungsminister, sich bis zum Jahresende doch noch auf die Finanzausstattung des geplanten Fünfjahresprogramms zu verständigen. Trotz mehrerer Kompromißvorschläge war es nicht gelungen, die von Bonn unterstützte Forderung Frankreichs und Großbritanniens nach einer drastischen Kürzung der Mittelansätze (8,7 Mrd. Mark statt 15,8 Mrd. Mark) abzuschwächen. Ein neuer Einigungsversuch ist am 22. Dezember vorgesehen.

Üppige Nebenaufträge locken

Bald britische Entscheidung über neues Frühwarnsystem

Sbt. *London*

Nimrod oder Awacs – die Entscheidung für eines der beiden Frühwarnsystene, die noch vor Weihnachten getroffen werden soll, fällt den Briten nun noch schwerer, nachdem die US-Konkurrenz ihr Angebot mit üppigen Nebenaufträgen verschönt hat. Boeing, Seattle, beauftragte den englischen Electronics-Hersteller Racal, in Saudi-Arabien ein strategisches Radiosystem aufzubauen. Der Wert wird auf 300 Mill. Pfund (855 Mill. DM) veranschlagt. Geschaffen würden 300 Arbeitsplätze.

Noch verlockender ist die Offerte der Westinghouse Electric Corp., Pittsburgh, die das amerikanische Airborne Warning Command System (Awacs) mit Radargeräten ausstattet. Danach kann der britische Rüstungskonzern Plessey in den nächsten zehn Jahren mit einer Umsatzausweitung um mehr als eine (1985: 1,4) Mrd. Pfund rechnen, wenn London der erprobten US-Version den Vorzug gibt. Vorgeschlagen hat Westinghouse eine noch engere Zusammenarbeit in der Microship-Technologie – zum Beispiel die Entwicklung eines Silicon-Ersatzes – sowie im weltweiten Marketing.

Um den von der britischen General Electric Corp. gebauten Nimrod auszuschalten, hat Boeing den Engländern im Prinzip versprochen, für jede 100 Pfund, die London in den USA ausgibt, 130 in die englische Wirtschaft zu pumpen. Wie bleibt jedoch offen. Das Frühwarnsystem kostet Großbritannien etwa 3,5 Mrd. Pfund. Inzwischen stehen die Wetten 70:30, daß sich die Thatcher-Regierung für Awacs entscheiden wird.

KOLUMNE: LEE A. IACOCCA

Nicht das Mitleid, der Wettbewerb leitet uns

Alle an einen Tisch! Das fordert der amerikanische Erfolgsmanager Lee A. Iacocca in der zweiten Kolumne, die er exklusiv für die WELT verfaßte. Er wünscht den Konsens der Wirtschaft der USA mit den Gewerkschaften und der Administration. Sein Rezept nennt er die „Jefferson-Lehrstunde". An der Jefferson-Avenue liegt das am meisten veraltete und am wenigsten effiziente Automobil-Montagewerk in Detroit.



Lee Iacocca
FOTO: BOB TRINGALI

Die Reagan-Administration hat gerade ihre schlimmsten Wochen überhaupt durchlebt. Für die amerikanische Presse Tag für Tag ein gefundenes Fressen. Entsprechend sollte man denken, daß Präsident Reagan und seine Leute, nachdem sie sich an der außenpolitischen Front innerhalb von nur 30 Tagen mindestens viermal selbst in die Füße geschossen haben, zumindest den Versuch unternehmen, auf innenpolitischem Gebiet für Ruhe und Harmonie zu sorgen. Statt dessen schicken sie zwei ihrer Loyalisten los, um die amerikanische Wirtschaft unter Beschuß zu nehmen.

So behauptete Handelsminister Malcolm Baldrige vor einer Gruppe von Wirtschafts-Experten in Washington, daß amerikanische Unternehmen von ihren ausländischen Wettbewerbern schlicht ausgebootet worden seien, und zwar insbesondere im Management-Bereich. Bedenkt man allerdings, daß diese Administration jedesmal ausgebootet wurde, wenn sie versuchte, Japan zu einer Öffnung seiner Märkte zu bewegen, dann kann man annehmen, daß die Ansprache von Baldrige auf taube Ohren gestoßen ist.

Im zweiten Fall hat der stellvertretende Finanzminister Richard Darman eine regelrechte Salve gegen das amerikanische Business losgelassen – ausgerechnet vor der freundlichen Zuhörerschaft japanischer Manager und Geschäftsführer. Er diffamierte die amerikanische Unternehmerschaft als „aufgeblasen und ineffizient". Was sollte man anderes erwarten: Die Zuhöhrer applaudierten zustimmend.

Sicherlich gibt es unter uns Schmarotzer und Tröpfe, aber sie sind doch wirklich in einer extremen Minderheit. Ich bin sogar sicher, daß wir in der gesamten Wirtschaft weniger davon haben als die Regierung in Washington. Und eine solche Lektion von einem politischen Beamten, der bisher niemals eine dieser furchtbaren Entscheidungen zu treffen hatte, gute Leute entlassen zu müssen, ist wirklich etwas schwer zu verdauen.

Ich weiß genau, wie schwierig das ist. Als Chrysler in allergrößte Existenznöte geriet, mußten wir 21 Werke schließen, 50.000 Fließband-Arbeiter entlassen und die Zahl der Angestellten um 20 000 reduzieren. Nicht anders als General Motors heute hatten wir einfach keine andere Wahl. Heute schmerzt es noch genau so wie damals.

Angesichts einer drastisch geschrumpften Automobilindustrie in diesem Land – gegenüber vor sieben Jahren hat sie sich um fast 20 Prozent verkleinert – haben wir es nicht nötig, uns von Washington immer wieder vorhalten zu lassen, daß der einzige Weg, Amerikas Wirtschaft zu mehr Produktivität zu verhelfen, einfach darin besteht, immer mehr Leute auf die Straße zu setzen. Wozu überhaupt all diese *Ermahnungen*?

Mit einem Haushaltsdefizit von 220 Milliarden Dollar und einem Außenhandels-Defizit von 160 Milliarden gäbe es genug Anlaß, mit Fingern auf Washington zu deuten.

Warum gehen wir nicht endlich an eine ernsthafte Lösung heran? Ich nenne sie die „Jefferson-Lehrstunde". Sie hat nichts mit Thomas Jefferson zu tun. Baldrige und Darman und eine Menge anderer könnten, wenn sie wirklich wollten, eine Menge über Produktivität von dem Chrysler-Montagewerk in der Jefferson-Avenue in Detroit lernen. Es ist *das am meisten veraltete und am* wenigsten effiziente Automobilwerk in der ganzen Stadt. Es stammt aus dem Jahre 1907 und ist nicht nur älter als Chrysler selbst, sondern sogar älter als das Erfolgsmodell T.

Eigentlich hätten wir es schon vor langer Zeit abreißen lassen müssen und sicherlich hätten wir es auch getan, wären da nicht 5000 Beschäftigte und die Tatsache, daß das Werk in einem innerstädtischen Bereich liegt, der ohnehin schon übermäßig unter Strukturveränderungen gelitten hat.

Nur gemeinsam war das Werk zu retten

Wir wollten das Werk mit seinen Arbeitsplätzen retten, nur gab es unter verantwortungsbewußtem Aspekt keine Möglichkeit. Es ist einfach nicht produktiv genug, um im Wettbewerb bestehen zu können. Sicherlich sollte man engagiert und auch mit dem Herzen dabei sein, aber wenn man nicht zu allererst knallharter Geschäftsmann ist, geht der ganze Konzern bankrott, und alle verlieren ihren Job.

Natürlich wollte auch die Gewerkschaft das Werk erhalten, aber auch für sie gab es eigentlich keinen Weg, es ausreichend produktiv zu machen, es sei denn, die Beschäftigten hätten umsonst gearbeitet. Auch der Bürgermeister der Stadt und der Gouverneur von Michigan setzten sich mit allem Nachdruck für das Weiterbestehen des Werkes ein. Doch sie waren genauso hilflos wie wir.

Auch wenn wir es alle unbedingt wollten: Niemand konnte Jefferson retten – jedenfalls nicht im Alleingang. So haben wir uns schließlich zusammengetan. Geschäftsführung, Gewerkschaft, Arbeitnehmer und Regierungsvertreter setzten sich zusammen und beschlossen, daß alle Beteiligten Opfer zu bringen hätten. Es war eine harte Lektion, die wir in dieser schlimmen Zeit der Jahre 1980 und 1981 lernten. Wir nannten die Lektion „Gleichheit im Opfer." Damals retteten wir Chrysler, und jetzt werden wir auch das Werk in der Jeffersen-Avenue retten.

Denn die Chrysler-Geschäftsführung hat beschlossen, eine Milliarde Dollar in ein völlig neues Werk zu investieren. Es wird am selben Platz errichtet und nach und nach den alten Komplex ersetzen. Das Projekt ist erheblich teurer, als wenn ein neues Werk auf der grünen Wiese gebaut worden wäre.

Doch diesmal können wir uns das Vorhaben leisten, vor allem weil die Gewerkschaft einer neuen, zukunftsweisenden Tarifvereinbarung zugestimmt hat: Über eine verbesserte Produktivität wird uns das Abkommen helfen, einen Teil der höheren Kosten für das neue Werk wieder hereinzuholen. Außerdem haben Stadt, Land und sogar der *Bund zugesagt, 200 Millionen Dollar* zur Beschaffung zusätzlichen Geländes bereitzustellen und Steuerkonzessionen einzuräumen.

Wir alle wollten nur das Eine, und zwar so fest entschlossen, daß wir bereit waren, gemeinsam dafür auch ein bißchen zu bluten: Wir wollten Arbeitsplätze retten, wo sie heutzutage am dringendsten benötigt werden, und wo sie andererseits am stärksten gefährdet sind: Im Zentrum der Stadt.

Allerdings sind wir auch alle Realisten. Die Opfer wären bedeutungslos und das ganze Geld wäre verpulvert, würde uns das neue Werk und die Gewerkschaftsabmachung nicht produktiver werden lassen und uns damit in eine bessere Wettbewerbssituation versetzen. Schließlich wer*den wir nicht vom Mitleid, sondern* vom Wettbewerbsgedanken geleitet.

Weil wir alle am gleichen Strang gezogen haben, wird schon 1991 das modernste Werk unserer Automobilindustrie genau am Platz des bislang am meisten veralteten fertiggestellt. Will Chrysler im Wettbewerb bestehen – und wollen Detroit, Michigan und Amerika wettbewerbsfähig bleiben und Arbeitsplätze erhalten und schaffen –, dann nur mit Teamarbeit von Geschäftsleitung, Arbeitnehmerschaft und Regierung. Das ist die Lehre aus der Jefferson-Avenue.

Ich wünschte, die führenden Beamten in der Administration würden diese Lehre beherzigen und sich dem Team anschließen. Ich kann da zwei Vorschläge machen, sozusagen für Anfänger:

– Erstens: Bevor man amerikanische Unternehmen als „aufgeblasen" diffamiert, sollte man sich mit den 1,2 Billiarden Dollar roter Zahlen befassen, die diese Administration angehäuft hat.

– Zweitens: Bevor man behauptet, unsere Wirtschaft sei von denen in den Wettbewerbsländern „ausgebootet" worden, sollte man sich um die einseitigen Handelsvereinbarungen kümmern, die die Effekte unserer Produktivitätsverbesserungen beinahe genauso schnell ausradieren, wie sie geschaffen werden.

Will Amerika im Wettbewerb bestehen, müssen wir zu allererst das beste Team aufstellen. Erst dann können wir hoffen, daß es auch gewinnt.

MAN kündigt stabile Dividende an

Die Neustrukturierung ohne Blessuren überstanden – Mit Erreichtem nicht zufrieden

DANKWARD SEITZ, **München**

Es ist schon etwas ungewöhnlich im Vergleich zur sonst üblichen Praxis: Mit welchen allgemeinen Planzahlen bei der MAN AG, München, für das Ende des laufenden Geschäftsjahres 1986/87 (30. 6.) gerechnet wird, darauf will sich Vorstandsvorsitzender Klaus Götte zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht äußern. Die schwächere Export-Konjunktur, der unsichere Dollarkurs und *zeitliche Verzögerungen bei der* Abrechnung von einigen Großaufträgen könnten die Erwartungen enttäuschen.

Um so konkreter werden dann er und sein Finanzchef Siegfried Schiffbauer hinsichtlich der Dividende: „Wir gehen davon aus, daß die MAN für 1986/87 wieder elf Prozent Dividende ausschüttet." Zufrieden sei man aber erst bei einem Satz von wieder 14 Prozent. Die seit Anfang 1986 allgemein schlechter gewordenen Rahmenbedingungen im Auslandsgeschäft für den deutschen Maschinenbau haben bei der MAN dazu geführt, daß der Auftragseingang in den ersten vier Monaten des laufenden Geschäftsjahres um 16 Prozent gegenüber der entsprechenden Vorjahreszeit auf gut 3,9 Mrd. DM zurückgegangen ist. Zumal nur ein Großauftrag hereingeholt werden konnte. Die Bestellungen aus dem Ausland sanken gar deutlich um 30,5 Prozent, während sich im Inland mit plus 0,5 Prozent eine Stabilisierung ergab.

MAN-Konzerngesellsch.	1985/86	± %
MAN-Nutzfahrzeuge		
Umsatz (Mill. DM)	3356	+ 2,9
Auftragseingang	3317	+ 1,7
Auftragsbestand	764	- 4,9
Ferrostaal		
Umsatz	1735	- 29,8
Auftragseingang	1626	- 12,7
Auftragsbestand	1288	- 7,6
MAN-GHH		
Umsatz	1787	+ 4,1
Auftragseingang	1490	- 4,0
Auftragsbestand	3825	- 7,0
MAN-Roland		
Umsatz	1157	+ 9,0
Auftragseingang	1459	+ 14,2
Auftragsbestand	1270	+ 31,2
MAN-B&W Diesel		
Umsatz	1010	+ 5,4
Auftragseingang	870	- 8,7
Auftragsbestand	480	- 26,4

Mit 3,85 Mrd. DM (minus 1,4 Prozent) konnte der Umsatz dagegen noch knapp auf Vorjahreshöhe gehalten werden. Einem Plus von 4,2 Prozent im Inland stand hier ein Minus von 7,9 Prozent im Ausland gegenüber. Der Auftragsbestand, der sich seit Anfang Juli um 0,1 Prozent auf 13,09 Mrd. DM reduzierte, sichere aber „in weiten Bereichen" die Beschäftigung der 57 006 (56 138) Mitarbeiter im Konzern über 1986/87 hinaus. Geplant ist derzeit ein Personalabbau von insgesamt 850 Personen, insbesondere in Nürnberg (400) und Gustavsburg (300).

Obwohl die MAN die Neustrukturierung des Konzerns ohne jegliche Blessuren überstanden und 1985/86 „alle Zielvorgaben erwartungsgemäß" erfüllt hat, zeigte sich Götte mit dem Erreichten noch nicht zufrieden. Bei weitem seien die Möglichkeiten für eine bessere Durchdringung der *Märkte, der Einsatz verfügbarer* Technologien sowie alle Rationalisierungschancen keineswegs ausgeschöpft. Alle Anstrengungen müßten sich daneben darauf konzentrieren, schwächere Produktbereiche aufzugeben oder zu stabilisieren. Als Hauptziel bleibe die innere Stärkung des Konzerns und seine wirtschaftliche Entwicklung im Trend der beiden letzten Jahre zu halten.

Doch bereits 1985/86 ist die MAN auf diesem Weg ein ganzes Stück vorangekommen. Nicht nur, daß aus der Verschmelzung von GHH/MAN sich ein Gewinn von 541 Mill. DM ergeben hat, der voll den Rücklagen zugeführt werden konnte. Insgesamt zeigt die Konzernbilanz sowohl eine gute Liquiditätslage als auch gute Dekkungsverhältnisse. Dabei hätten die in den vergangenen Jahren eingeleiteten Strukturmaßnahmen und Kapazitätsanpassungen nach den Worten von Götte auch den Jahresüberschuß vor Steuern (246 Mill. DM) durchaus um 30 Prozent oder 73 Mill. DM höher ausfallen lassen können. *Ohne Mühe habe man damit die Bela*stungen aus Arbeitszeitverkürzung und Tariferhöhungen aufgefangen.

Wenn dennoch die Konzern-Kennziffern eine eher leicht sinkende Tendenz im wirtschaftlichen Ergebnis ausweisen, so ist die nach Götte ausschließlich auf die diskontinuierliche Abrechnung im Großanlagengeschäft zurückzuführen. Bereinige man den Jahresüberschuß von 1984/85 um die außerordentlichen Erträge aus dem MTU-Verkauf an Daimler-Benz, dann wäre auch hier das Vorjahresergebnis nur um 6 Mill. DM verfehlt worden.

MAN [1]	1985/86	± %
Umsatz (Mill. DM)	14 077	- 3,5
dav. Ausland	6504	- 11,8
Auftragseingang	13 954	- 6,8
dav. Ausland	6489	- 17,8
Auftragsbestand	13 220	+ 0,2
dav. Ausland	10 246	+ 0,6
Beschäftigte [2]	55 999	+ 2,0
Sachinvestitionen	394	+ 33,1
Abschreibungen	334	- 10,3
Cash-flow [3]	504	- 14,9
Bilanzsumme	12 760	+ 3,7
Grundkapital	675	(583)
Rücklagen	1192	+ 83,1
Jahresüberschuß [4]	122	- 75,7
Konzerngewinn	49	- 69,8
AG-Dividende [5]	5,50	unver.
Gewinn je Aktie [5]	35,00	(36,20)

[1] Konzern Inland; [2] im Jahresdurchschnitt; [3] nach eigenen Angaben; [4] Vorjahresergebnis bereinigt um die Rücklagenzuweisung von 375 Mill. DM aus a. o. Erträgen aus dem MTU-Verkauf ergibt sich ein Minus von 4,7 Prozent; [5] in DM je 50-DM-Aktie.

Schott Glaswerke sind „verhalten optimistisch"

adh. **Mainz**

Als „bereits das vierte erfreuliche Jahr in Folge" wertet Heinrich J. Klein, Vorstandssprecher der Schott Glaswerke, Mainz, in einem ersten Überblick das Geschäftsjahr 1985/86 (30. 9.). Die zur Zeiss-Stiftung gehörende Schott Gruppe Inland mit insgesamt 13 Unternehmen weitete ihren Umsatz um sieben Prozent auf 1,45 Mrd. DM aus, ein Plus, das überwiegend aus Mengensteigerung resultiert. Besonders glänzte der Export, wo 10,6 (Inland: plus 3,9) Prozent zugelegt wurden.

Diese Steigerung wäre noch deutlich höher ausgefallen, wenn sich der Rückgang beim US-Dollar nicht ungünstig auf das Geschäft mit Amerika ausgewirkt hätte. Insgesamt entfallen annähernd unverändert 61 Prozent des Weltumsatzes der Schott Gruppe auf das Ausland; er stieg währungsbedingt nur um vier Prozent auf 1,84 Mrd. DM. Noch drastischer werden sich die Währungsschwankungen auf das Ergebnis auswirken. Klein beziffert die voll durchschlagenden „Mindererlöse" auf mindestens 13 Mill. DM. Insgesamt sei es dem weltweit operierenden Technologie-Unternehmen jedoch gelungen, erneut die gebotenen Chancen zu nutzen, da man komplette Problemlösungen anbiete.

Vor diesem Hintergrund ist auch die weitere Forcierung bei Forschung und Entwicklung zu sehen; nach einem neuen Technikum wird jetzt mit dem Bau eines neuen Forschungs- und Technologiezentrums in Mainz begonnen. Insgesamt wurden wieder 130 Mill. DM investiert. Die Zahl der Beschäftigten stieg weiter um vier Prozent auf 15 700 Mitarbeiter, davon 11 700 in der Bundesrepublik. Bei einem um 2,5 Prozent gestiegenen Auftragseingang ist Klein für das neue Jahr „verhalten optimistisch".

UNTERNEHMEN UND BRANCHEN

Texaco mit Gewinnen

Hamburg (dpa/VWD) – Auf dem Inlandsmarkt hat die Deutsche Texaco in diesem Jahr mit 8,3 Mill. Tonnen geringfügig mehr als im Vorjahr abgesetzt. Die Raffinierien waren die meiste Zeit voll ausgelastet. Ihre Verarbeitung stieg um rund fünf Prozent auf 8,4 Mill. Tonnen. Die Erdölförderung lag mit 2,58 Mill. Tonnen um vier Prozent über dem Vorjahr, die Erdgasförderung stieg sogar um 20 Prozent auf 425 Mill. Kubikmeter. Ende September beschäftigte das Unternehmen 3876 Mitarbeiter, 122 weniger als Ende 1985.

Conti-Aktie in Wien

Hannover (dos) – Die Aktien der Continental Gummi-Werke AG, Hannover, werden jetzt auch an der Börse in Wien gehandelt. Conti-Gummi begründet die Börseneinführung mit der stark gewachsenen Präsenz in Österreich nach dem Erwerb der Semperit Reifen AG. Erst vor kurzem hatte das Unternehmen die Einführung der Aktien in der Schweiz bekannt gegeben.

Caravaner zuversichtlich

Stuttgart (nl) – In der deutschen Caravan-Industrie geht es wieder aufwärts. Nach längerer Stagnation hat die Nachfrage deutlich angezogen, bekräftigten Branchenvertreter in Stuttgart anläßlich der Anfang nächsten Jahres stattfindenden CMT '87 (Internationale Ausstellung für Caravan, Motor, Touristik). Für das Jahr 1986/87 (Oktober/September) liegen die Erwartungen der Aussteller bei einer Umsatzsteigerung von etwa 10 Prozent. In den Export geht weit mehr als die Hälfte der deutschen Wohnanhänger-Produktion, die sich 1985 auf rund 47 000 Einheiten (plus 0,6 Prozent) mit einem Wert von 565 Mill. DM belief.

„Sehr kleiner" Verlust

Frankfurt (adh) – Mit Preisabschlägen bis zu 30 Prozent will der französische *Club Mediterranée im neuen* Reisejahr 15 Prozent mehr Bundesbürger in seine 21 (i.V. 17) internationalen Clubdörfer mit deutschssprachiger Betreuung locken. 1985/86 (31.10.) registrierte der Club 45 000 deutsche Teilnehmer, acht Prozent mehr als im Vorjahr und und machte bei einer zehnprozentigen Umsatzsteigerung auf 72 Mill. DM in der Bundesrepublik einen „sehr kleinen" Verlust.

Keine Erpressung

Bonn (DW.) – Zu keinem Zeitpunkt sei sie erpreßt worden, sagt die Deutsche Bank zu einem Artikel des „Stern" (Nr. 51 v. 11.12.86). Der erwähnte Versuch Ende Januar 1986 habe mit Hilfe der Kriminalpolizei verhindert und *aufgeklärt* werden können. Die Bank teilte mit, daß sie inzwischen zusätzliche Maßnahmen zur Verhinderung krimineller Maßnahmen (Computerausdrucke) getroffen habe.

Obst-Alternative

Rinteln (dos) – Die Richard Hartinger Getränke GmbH & Co Handels-KG (Riha), Rinteln, nach eigenen Angaben Niedersachsens größter Produzent und Händler alkoholfreier Getränke, plädiert für den Aufbau von Obstplantagen in der Bundesrepublik, um die deutschen Fruchtsaft-Hersteller unabhängiger von ausländischen Konzentratlieferungen zu machen. Der gezielte Anbau von Industrieobst sei zugleich eine Alternative zur Überproduktion in der Landwirtschaft. Die Branche benötige pro Jahr über 600 000 Tonnen Äpfel, um die erforderliche Konzentratmenge (rund 75 600 t) zu gewinnen. Das Obst werde nahezu vollständig importiert. Der Gruppenumsatz von Riha soll im laufenden Jahr um rund 10 Prozent auf 234 (1985: 213) Mill. DM steigen.

Höhere Deckungssummen

Düsseldorf (Py.) – In der Autohaftpflichtversicherung Griechenlands wurden jetzt die gesetzlichen Mindestdeckungsummen verdoppelt. Danach stehen jetzt bei einem Unfall mit Personenschäden 43 500 (bisher: 21 750) DM, für Sachschäden 14 500 (7250) DM zur Verfügung. Gemessen an den deutschen Verhältnissen (bis zu 1,5 Mill. DM für Personenschäden, 400 000 DM für Sach- und 40 000 DM für Vermögensschäden sind die griechischen Deckungssummen immer noch sehr gering.

Aktien ohne Anregungen

Weiterhin schleppender Umsatz

Auf dem Aktienmarkt setzte sich auch am Mittwoch keine einheitliche Tendenz durch. Die bisher aktiven Großanleger scheinen vor dem Jahresende keine größeren Veränderungen mehr anzustreben. Insgesamt blieb das Kursniveau aber stabil.

Als Stütze erweist sich der wieder stabilere Dollar. Dies scheint vor allem den exportintensiven Großchemiewerten zugute zu kommen. Bei Schering, wo es in der Vorwoche einen neuen Spitzenkurs gegeben hatte, hielten die Gewinnmitnahmen dagegen an. Recht rege blieb das Interesse für AEG-Aktien, die sich erneut leicht befestigten. Kurssteigernde Nachfrage nach PKI. In größeren Beträgen gesucht waren Veba-Aktien. Hier wirkt der jüngste Zwischenbericht über das laufende Geschäftsjahr positiv nach. Wenn dennoch zuletzt gegenüber Veba-Aktien eine gewisse Zurückhaltung aufgekommen war, so wird sie mit der beabsichtigten Privatisierung der noch bestehenden Schachtelbeteiligung des Bundes an der Gesellschaft in Verbindung gebracht, die unter Umständen den Markt belasten könnte. Gesucht werden immer noch Conti Gummi. Hier engagieren sich offenbar auch Ausländer, die sich von der Stimmrechtsbegrenzung nicht abhalten lassen. Bankaktien sowie Autowerte waren kaum verändert.

Nachbörse: stabil

DW-Ak.ind.: 279,59 (280,42)
DW-Ums.ind.: 3676 (3458)
Adv.-decline-Zahl: 90 (111)
38-Tg-Linie: 275,22 (272,96)
200-Tg-Linie: 277,59 (277,56)

Fortlaufende Notierungen und Umsätze

Düsseldorf | Frankfurt | Hamburg | München | Aktien-Umsätze

Inland

	10.12.	9.12.
H Aach M Betl. 12,5	2200	2278
H Aach. M. Vers. 7	2000	2000bG
D Aach Rück. 9	2455	2500G
D Aseag *4	606G	606G
M Ach-Gögg. 8	162	164,5
H Adca 3	167,5	164
D Adler 12+16	275G	280
F AEG 0	337	336,5
D AEG KABEL 9	415	425
S Aesculap 9	390	385G
F AGAB 5	169,5	170
D Agrippina *0	3450	3500
M Agrob *0	158,5	164,5
M dgl. Vz.* 0	106	110

Ausland

Amsterdam

Brüssel

Hongkong

Kopenhagen

London

Luxemburg

Madrid

Mailand

New York

Paris

Johannesburg

Singapur

Tokio

Sydney

Oslo

Stockholm

Toronto

Wien

Zürich

Landis Gyr	1920	1925
Mövenpick Inh.	7150	7160
Motor Columbus	2035	2050
Nestlé Inh.	9675	9700
Oerlikon-Bührle	1460	1470
Sandoz NA	4220	4250
Sandoz Inh.	10500	10400
Sandoz Part.	1735	1720
Saurer Nam.	75	78
Art. A. Saurer	125	126
Schw. Bankges.	5985	5990
Schw. Bankverein	569	570
Schw. Kredit. A. Inh.	3810	3800
Schw. Rückv. Inh.	19000	19300
Schw. Vollsb. Inh.	2725	2735
Sika -B-	3800	3800
Gebr. Sulzer Part.	590	590
Swissair	1340	1360
dgl. NA	1100	1110
Winterthur Inh.	7400	7500
Winterthur Part.	1285	1280
Zür. Vers. Inh.	6600	6700
Index: Schw. Bankv.	681,40	681,90

Inlandszertifikate

Auslandszertifikate

Optionshandel

Rentenoptionen

Devisenmärkte

Der US-Dollar entwickelte sich am 10. Dezember weiter stetig und notierte mit 2,0202 um einen Pfennig höher als am Vortag. Die Marke von 2,02, die bereits am Vortag in New York erreicht worden war, wurde nicht in Frage gestellt, da kommerzieller Bedarf auch für die nächsten Tage nicht ausgeschlossen wird. Das Pfund zog mit dem Dollar an und erreichte 2,877. Nach einer neuen Meinungsumfrage soll die Konservative Partei zur Zeit einen Vorsprung von sechs Prozent haben. Dies wurde positiv vermerkt. Im EWS verbesserten sich die meisten Währungen geringfügig gegen die D-Mark. US-Dollar in: Amsterdam 2,2835; Brüssel 41,805; Paris 6,623; Mailand 1398,95; Wien 14,212; Zürich 1,6894; Ir. Pfund/DM 2,726; Pfund/Dollar 1,4241; Pfund/DM 2,877.

Devisen und Sorten

Junge Aktien

Berlin: Hermes 830B, VAB 2450G. Düsseldorf: BMW 572,5, Goldschm. 235G, Lehnkering 210T, Nixdorf 712,5, O & K 116bG, Siemens 735G, Thüga 411. Frankfurt: Bibl. Inst. 347G, BMW 572,5, Frankona 590, Fuchs St. 162G, Fuchs Vz. 159T, Goldschm. 237, Magdeburger Feuer NA 475G, Magdeburger Feuer 1390B, Maingas 197B, Mercedes 1069,5, Nixdorf 713, Siemens 742G, Thüga 415G, Ymos Vz. 187. Hamburg: –. München: Mercedes 1060bG, Stumpf 115B, VAB 2550TG.

Bezugsrechte: Bremen: Bankv. Br. 10, Dt. Hypo Bk. 51. Frankfurt: Asko 28, Berl. Bank 20, Daimler 99,2, Mercedes 84. Stuttgart: Daimler 99,2, Mercedes 84.

Pegulan an Schweden verkauft

Die Batig trennt sich zugleich von der Hüppe-Gruppe

JAN BRECH, Hamburg

Die Batig Gesellschaft für Beteiligungen mbH, Hamburg, Holding für alle deutschen Interessen der britischen BAT-Gruppe, wird ihre 96-Prozent-Beteiligung an der Pegulan AG, Frankenthal, an den schwedischen Konzern Swedish Match verkaufen. Für einen Kaufpreis von rund 300 Mill. DM, der auch die Übernahme von Darlehen beinhaltet, übernimmt die Tochtergesellschaft Tarkett AB die deutsche Gruppe. Dem Verkauf müssen noch das Kartellamt und die schwedische Reichsbank zustimmen.

Wie die Batig gleichzeitig mitteilt, trennt sich die Holding auch von der Hüppe-Gruppe in Oldenburg, deren einzelne Sparten zum Teil verkauft, zum Teil im Rahmen eines „buy-outs" von dem bisherigen Management übernommen werden. Ausgangspunkt für diese Maßnahmen, so betont die Batig, sei eine geänderte strategische Neuorientierung der Batig. Der Trennung vom Heimausstattungsbereich ist die Ausgliederung der Sparte Kunststoff-Teile vorausgegangen. Unter dem Dach der Europlast Formteile GmbH soll die führende Marktposition international ausgebaut werden.

Batig werde künftig in den drei Geschäftsfeldern Tabakwaren (BAT), Dienstleistungen (Horten AG) und Kunststoff-Formteile operieren. Der Umsatz in diesem Jahr soll 9 Mrd. DM überschreiten, bei deutlich verbessertem Betriebsergebnis. Durch die Übernahme von Pegulan, die über elf Werke in Europa verfügt und in den Sparten Bodenbeläge, Folien sowie Keramischer Bad- und Wandbedarf rund 750 Mill. DM umsetzt, avanciert Tarkett zum drittgrößten Bodenbelaghersteller der Welt. Der Tarkett-Umsatz erreicht 850 Mill. DM, wobei 80 Prozent außerhalb Schwedens abgewickelt wird. Schwerpunkt sind die USA, in denen auch zwei der insgesamt elf Werke stehen.

Mit Pegulan wird sich vor allem die Marktstellung in Westeuropa verstärken. Bei Swedish Match kommt Pegulan unter das Dach eines Konzerns, der rund 3,7 Mrd. DM umsetzt und weltweit 25 000 Mitarbeiter beschäftigt. Neben Bodenbelägen produziert Swedish Match Türen, Konsumprodukte wie Feuerzeuge, Streichhölzer und Papier, Verpakkungsmittel und Chemikalien. Aus der Hüppe-Gruppe wird die profitable Sparte Duschsysteme (Umsatz knapp 100 Mill. DM) an die US-Firma Masco Corporation verkauft.

Masco verfügt über starke Marktstellungen im Sanitärbereich und ist an einer Reihe europäischer Unternehmen beteiligt. Der Kaufpreis wird nicht genannt, dürfte aber deutlich über 50 Mill. DM liegen. Die verlustbringenden Sparten Sonnenschutz und Raumtrennung (Umsatz insgesamt 140 Mill. DM) verbleiben in der Hüppe GmbH, die von Teilen des Managements übernommen wird. Batig wird dabei eine „angemessene Kapitalausstattung" sicherstellen und für einen Sozialplan aufkommen, um durch Personalabbau die Kostenstruktur wettbewerbsfähig zu gestalten. Die Hüppe-Tochtergesellschaft Schock Bad GmbH in Treuchtlingen schließlich, die gut 40 Mill. DM umsetzt, nehmen die früheren Eigentümer über ihre Firma Schock & Co. GmbH zurück.

Volkswagen hat die Ertragsdelle wieder ausgebügelt

Solide Basis verschönt Aussichten für 1987 – Töchter in Mexiko und Südafrika haben die Gewinnzone erreicht

DOMINIK SCHMIDT, Wolfsburg

Der Wolfsburger Volkswagen-Konzern hat den im dritten Quartal 1986 erlittenen Ertragsrückschlag gut verdaut und wird für das Gesamtjahr ein Ergebnis ausweisen, das dem des Vorjahres (596 Mill. DM) entspricht. Das für die Dividendenzahlung relevante Ergebnis der AG (1985: 477 Mill. DM) wird aller Voraussicht nach besser als im Vorjahr ausfallen. Wie der Vorstand in einem ersten Überblick über das zu Ende gehende Jahr erkennen läßt, gilt es als sicher, daß der Dividendensatz von 1985 (10 DM) trotz der erforderlichen Mehraufwendungen wegen der Kapitalerhöhung auch 1986 Bestand haben wird.

Die wieder positive Ertragsentwicklung im letzten Quartal 1986 führt VW-Vorstandschef Carl H. Hahn auf die verbesserte Gewinnsituation bei verschiedenen Konzerngesellschaften zurück. Dies gelte für die Töchter in Mexiko und in Südafrika, die inzwischen die Gewinnzone erreicht haben. VW of America, die 1985 im Zuge der Übernahme der US-Aktivitäten von Triumph-Adler einen Verlust von 171 Mill. DM ausgewiesen hatte, wird gleichfalls die Verlustzone verlassen. Vorstandsmitglied Horst Münzner rechnet damit, daß das Kapitel Triumph-Adler in den USA bald abgeschlossen sein wird. Eine Pertec-Gesellschaft (PPC) sei bereits verkauft, eine andere (PCC) werde in Kürze abgegeben. Die für Pertec gebildeten Rückstellungen hätten nicht voll genutzt werden müssen.

Für die „Ertragsdelle" im dritten Quartal war nach den Worten Hahns vor allem die Lage in Brasilien entscheidend. Die strikte staatliche Preiskontrolle, die allerdings vor wenigen Tagen modifiziert wurde, habe die Verluste mit jedem verkauften Auto erhöht. Die Folge wird für 1986 ein dreistelliger Millionen-Mark-Verlust sein. Das Zusammengehen mit Ford in Brasilien und Argentinien werde indes die Wirtschaftlichkeit erheblich verbessern. Während in Argentinien die Firmen verschmolzen werden, werden die Fabriken in Brasilien weiter betrieben. Nach der neuen Konstellation errechnet sich in Brasilien für die Holding ein Marktanteil von 60 Prozent bei Personen- und von 50 Prozent bei Lastkraftwagen.

Nach der Neuordnung in Südamerika, dem Verkauf von Triumph-Adler an Olivetti und dem Pertec-Verkauf habe der Konzern jetzt eine überaus solide Basis gefunden, sagte Hahn. Die damit verbundenen Vorleistungen seien in vollem Umfang verkraftet. Auch vor diesem Hintergrund sei der Ausblick auf das kommende Jahr positiv zu beurteilen. Unsicherheiten gingen jedoch vom Währungssektor, einem möglichen Wiederaufleben der Inflation und einseitigen Kostenerhöhungen für die deutsche Industrie aus. Zumindest in Europa werde sich die gute Automobilkonjunktur aber fortsetzen. VW werde daran erneut partizipieren.

Für 1986 rechnet Hahn ohne Seat mit dem Verkauf von über 2,5 Millionen VW- und Audi-Fahrzeugen; das entspricht einem Plus von vier Prozent gegenüber 1985. Einschließlich Seat ergibt sich eine Produktion von 2,8 Millionen Einheiten. Damit sei der Konzern auf den vierten Platz in der Weltrangliste vorgerückt. Unter Einbeziehung des Umsatzes von Triumph-Adler bis August sowie des Seat-Umsatzes (rund 3,3 Mrd. DM) werde der Konzernumsatz etwa 53 Mrd. DM erreichen und damit trotz der Verschiebungen der Währungsparitäten leicht über dem Vorjahreswert liegen. In der AG wird ein Umsatzplus von sechs Prozent auf rund 41 Mrd. DM erwartet.

Mit Nachdruck wies Hahn noch einmal Gerüchte zurück, wonach VW aufgrund hoher Dollar-Bestände Riesenverluste erwachsen würden. Es gebe auch nicht die Andeutung einer Schieflage, weil derlei Anlagengeschäfte nicht vorgenommen werden. Der noch für dieses Jahr vorgesehene Kauf eines 24-Prozent-Pakets an Seat werde sich verzögern. Die volle Übernahme des Seat-Kapitals werde aber wie vereinbart bis 1990 vollzogen. Von der in VW-Besitz befindlichen Rinderfarm in Brasilien wird sich das Unternehmen in Kürze trennen. Die Verkaufsverhandlungen seien so gut wie abgeschlossen. Der schwelende Streit mit den VW-Großhändlern dürfte zugunsten des Unternehmens entschieden werden.

Ausländische Beteiligung an Ungarn-Bank

cd. Frankfurt

Eine gewinnorientierte Bank mit ausländischer Beteiligung wird Anfang 1987 in Budapest mit einem zunächst zur Hälfte eingezahlten Kapital von einer Mrd. Forint (rund 43,5 Mill. DM) gegründet. An der Uniebank beteiligen sich mit je 15 Prozent die zur Weltbankgruppe gehörende International Finance Corp., die DG Bank und die Genossenschaftliche Zentralbank AG, Wien, sowie von ungarischer Seite mit 20 Prozent eine Tochter der Nationalbank, die ungarische Nationalsparkasse mit elf Prozent und vier Genossenschaftsverbände mit je sechs Prozent.

Diese neue Geschäftsbank, deren Arbeit von der DG Bank und der GZB Wien unterstützt werden soll, bietet ungarischen Firmenkunden, besonders genossenschaftlichen und staatlichen Unternehmen, sowie Gemeinschaftsunternehmen mit westlicher Beteiligung ein breites Spektrum von Bank- und anderen Finanzdienstleistungen an. Im Vordergrund sollen zunächst Handelsfinanzierungen, kurzfristige Kredite sowie mittel- und längerfristige Investitionskredite stehen, die aus Kundeneinlagen finanziert werden.

Weitere Ertragsfortschritte

SEL vor dem Mehrheitswechsel mit „gutem Jahr"

WERNER NEITZEL, Asperg

Für die bis zum Jahresende noch in Mehrheitsbesitz des amerikanischen ITT-Konzerns – dann geht die Majorität an die französische CGE über – befindliche Standard Elektrik Lorenz AG (SEL), Stuttgart, war das ablaufende Geschäftsjahr 1986 „ein gutes Jahr". Vorstandsvorsitzender Helmut Lohr begründet diese seine Einschätzung unter anderem damit, daß nicht nur mit einem Umsatzzuwachs von fünf bis sechs Prozent für das ganze Jahr zu rechnen sei, sondern daß vor allem das operative Ergebnis noch stärker („eher zweistellig") zunehmen werde.

Dieses „qualifizierte Wachstum" sei um so höher einzustufen, als es trotz des Gegenwindes von der Währungsseite bewerkstelligt werde. „Schleifspuren" im Auftragseingang würden sich, wie er vor der Presse in Asperg darlegte, erst im kommenden Jahr auswirken.

Gleichwohl gibt sich Lohr für 1987 „nicht pessimistisch", denn es sei mit einer wirtschaftlichen Entwicklung auf hohem Niveau zu rechnen. Im Hinblick auf die zu erwartende Ausschüttung für das ablaufende Jahr 1986 meinte er, es sei die Basis für eine gute Dividende geschaffen worden, ohne dies zu präzisieren. Die Dividendengarantie (21 Prozent) für die freien Aktionäre gelte auch 1986.

In den ersten neun Monaten des laufenden Jahres ist der Umsatz der SEL-Gruppe um acht Prozent auf 3,3 Mrd. DM angewachsen. 28,9 (28) Prozent davon entfielen auf den Export. Der Auftragsbestand lag Ende September mit 4,1 Mrd. DM um 12,5 Prozent über dem Vorjahr. Kräftig angezogen habe der Auftragseingang in der Nachrichtentechnik.

Für den Sektor der Unterhaltungselektronik rechnet Lohr mit einem Umsatzzuwachs von acht Prozent und mit einem verbesserten Ergebnis. Hier liegt der Exportanteil bei 60 Prozent. Von Bedeutung ist ein Jointventure mit Ungarn. Dort sollen bereits in 1987 rund 80 000 Farbfernseher mit SEL-Komponenten gebaut werden. Ähnliche Zusammenarbeit könne sich Lohr auch mit anderen RGW-Ländern vorstellen.

Henkel erwirbt Beecham-Sparten

J. G. Düsseldorf

Als vorletzten Akt seiner 1986 forcierten Akquisitionsstrategie, die binnen Jahresfrist bereits fast 0,8 Mrd. DM Umsatz-Zukauf aus neuen Beteiligungen brachte, meldet der viertgrößte deutsche Chemiekonzern, die Düsseldorfer Henkel KGaA, den Kauf der Bauchemikalien/Heimwerker-Produktsparten des britischen Beecham-Konzerns, der sich künftig auf seine großen Gebiete Pharma und Kosmetik konzentrieren wolle. Henkel erwirbt mit diesem Kauf (ein im Umsatz noch größeres US-Beteiligungsengagement wird in Kürze bekanntgegeben) ein Geschäft mit 190 Mill. DM Umsatz und 830 Leuten. Der Kaufpreis liegt englischen Quellen zufolge bei 120 Mill. DM. Die übernommenen Beecham-Sparten sind bei zwei britischen Töchtern des Konzerns sowie einer französischen und deutschen Tochter (Ceresit GmbH, Unna) angesiedelt. Henkel verspricht sich von diesem Kauf eine „erhebliche" Stärkung seiner Angebotspalette chemisch-technischer Markenprodukte, wo Henkel 1985 rund 18 Prozent seines Weltumsatzes von 9,2 Mrd. DM erzielte.

C & A bleibt weiter Spitze bei Textil

adh. Frankfurt

Unangefochten auf Platz eins unter den deutschen Textileinzelhändlern rangiert auch in der neuen Liste der 100 Größten des Fachblattes „Textilwirtschaft" der Riese C & A: Mit 6,7 Mrd. DM (1985) Jahresumsatz kommt C & A auf gut 19 Prozent des gesamten Jahresumsatzes von gut 35 Mrd. DM. Dabei sind 53 Unternehmen erfaßt, die mehr als 100 Mill. DM mit Textil umgesetzt haben, das sind 41,4 Prozent aller Textilumsätze im Einzelhandel. Größter Gewinner des vergangenen Jahres war aber nicht C & A. Besonders zugelegt haben Anbieter ohne Textilschwerpunkt. Das sind die SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte und andere Discounter, die ihren Anteil am Markt von 3,6 auf sieben Prozent oder 2,47 Mrd. DM fast verdoppelten. Verloren haben Warenhäuser und Sortimentsversender.

PERSONALIEN

Dr. Hans-Kurt Fugert ist mit Wirkung vom 1. Januar 1987 zum Generalbevollmächtigten für das Finanz- und Rechnungswesen bei dem Stiftungsunternehmen Carl Zeiss, Oberkochen, ernannt worden.

Dr. **Ludwig Neumeyer**, zuletzt Vertriebsdirektor für Gilette, Berlin, wurde zum neuen Geschäftsführer Marketing und Vertrieb in der Geschäftsleitung der Black und Decker GmbH, Idstein/Taunus, ernannt. Er tritt die Nachfolge des ausgeschiedenen **Fernand Bernaerts** an.

Bernd Mattern, Geschäftsführer und Mitgesellschafter der Gemadi mbH Gesellschaft für Marketing-Dienste mbH, Nauheim, scheidet zum 31. Dezember 1986 aus dem Unternehmen aus. Zu seinem Nachfolger wurde **Peter Gerhards** ernannt. Alleiniger Gesellschafter wird **Manfred J. Kunz**.

KONKURSE

Konkurs eröffnet: Bad Kreuznach: Lieselotte Mathern geb. Erbes; **Bad Segeberg:** Behrens-BAU GmbH, Strenglin; **Berlin-Charlottenburg:** Nachl. d. Eberhard Borgmann; **Bremen:** Hansa Transportkontor Wilhelm Meyer GmbH & Co.; Nachl. d. Herbert Friedrich Hänsel; **Kassel:** Rolf Fuchs, Kaufmann, Baunatal 1; **Hamburg:** J. Jacobsen Waren Kontor GmbH i. L.; KG i. Fa. Hermann Levzow; Nachl. d. Peter Alfred Schildt; **Kiel:** C + C Großkauf HIT GmbH; **Köln:** Nachl. d. Peter Schnell; **München:** Nachl. d. Herbert Josef Martens; HK-Küche u. Heim GmbH & Co. Betriebs KG; COS Computersysteme GmbH, Fürstenfeldbruck; **St. Wendel:** Gerhard Dupont GmbH, Bliesen; **Wilhelmshaven:** Margrit Schwalm; **Wolfratshausen:** Huber – Bau Ges. mbH, Irschenberg; Walter Just; **Wuppertal:** Manfred Schneidermann; Nachl. d. Siegfried Schneider; Waßmuth Datensysteme GmbH.

Vergleich beantragt: München: Nachl. d. Arndt Friedrich Alfried von Bohlen und Halbach, Gutsbesitzer und Kaufmann.

Pause am Computermarkt

Wang gibt erstmals den Ertrag an: 3 Millionen Mark

wb, Frankfurt

Die Wang Deutschland GmbH, Frankfurt, Tochter des US-Computerherstellers Wang Laboratories Inc., Lowell, beziffert erstmals in der Firmengeschichte ihren Ertrag: Begünstigt durch die Währungsentwicklung, aber auch getragen durch eine Umsatzsteigerung um gut sechs Prozent auf 282 (265) Mill. DM (darin nicht enthalten 12 Mill. DM deutscher Dienstleistungen für multinationale Kunden, die in der Zentrale abgerechnet wurden), erreichte die 825-Mitarbeiter-Filiale 1985/86 (30. 6.) einen Gewinn von 3 Mill. DM.

Im jetzigen Geschäftsjahr soll der Umsatz bei weiterhin positivem Betriebsergebnis auf mehr als 300 Mill. DM steigen und die Belegschaft auf 860 bis 870 Mitarbeiter erneut ausgeweitet werden. Über die derzeitigen Wachstumschancen macht sich Friedemann Zachlod, seit September neuer Geschäftsführer der GmbH, keine Illusionen: „Die zweistelligen Zuwachsraten früherer Zeiten wird es in der Branche wenigstens ein bis zwei Jahre lang nicht mehr geben."

Freilich: Die Auftragseingänge stiegen 1985/86 noch um zwölf Prozent auf 318 (283) Mill. DM. Dank einer Produktpalette oberhalb des typischen (und umkämpften) Personal-Computer-Segments blieb Wang auch von dem rasanten Preisverfall dieses Bereichs verschont. Zudem hat das Unternehmen seine wenig preisabhängige Marktnische in der Vernetzung der – gemeinhin als inkompatibel geltenden – Anlagen unterschiedlicher Hersteller gefunden.

Für den Konzern, der das Jahr 1985/86 mit einem Nettogewinn von 51 (15) Mill. Dollar abschloß, war das Europa-Geschäft de facto der einzige Gewinnbringer: Zu 56 Mill. Dollar Gewinn vor Steuern (1984/85: 55 Mill. Dollar Verlust) trug es allein 58 Mill. Dollar bei.

Berlin zufrieden mit Messejahr 1986

ot. Berlin

Berlin ist mit dem Messejahr 1986 zufrieden, 1987 verspricht neue Glanzpunkte. Das sagte Manfred Busche, Geschäftsführer der Berliner Ausstellungs-Messe-Kongreß-GmbH (AMK), als er vor Journalisten eine erste Bilanz 1986 zog und Perspektiven aufzeichnete. Beim Umsatz kann die AMK positive Abweichungen zu den Plandaten um vier bis fünf Prozent vermelden (Umsatz 1985: 110 Mill. DM), etwas stärker ging der Verlust (1985: 31 Mill. DM) zurück.

Auf dem Messekalender 1987 stehen wieder vier Großmessen: Grüne Woche, Internationale Tourismus-Börse, Funkausstellung und Übersee-Import-Messe. Insbesondere an die alle zwei Jahre stattfindende Funkausstellung knüpft die AMK große Hoffnungen. Sie ist jetzt schon um 5000 Quadratmeter überbucht. Erstmals im Rahmen der Funkausstellung veranstaltet die AMK die Fachmesse MediaCom, die sich auf die Kommunikationstechnik konzentriert.

Die Grüne Woche ist mit mehr als 40 teilnehmenden Ländern praktisch wieder ausgebucht, die Tourismus-Börse wird zur Konzentration der Geschäfte um einen Tag verkürzt. Für das Kongreßzentrum ICC sagt die AMK schon jetzt eine bessere Auslastung im kommenden Jahr voraus. Rund 350 Kongresse sind schon gebucht; im vorigen Jahr waren es zu diesem Zeitpunkt erst 270.

Steine statt Brot für Selbständige

Selbständige, die der gesetzlichen Rentenversicherung vor Jahren als Pflichtversicherte beigetreten sind, können diese Entscheidung rückgängig machen und künftig auf Beitragszahlungen verzichten oder freiwillige Beiträge in beliebiger Höhe entrichten. Das ergibt sich aus dem 7. Rentenversicherungs-Änderungsgesetz, das am 1. Januar 1987 in Kraft tritt.

Die Möglichkeit der Abwahl der Pflichtversicherung geht auf eine Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom Oktober 1985 zurück, mit der eine vom 14. Mai 1977 an geltende Begrenzung der rentenrechtlichen Ausbildungs-Ausfallzeiten zwar mit dem Grundgesetz für vereinbar erklärt wurde. Nicht rechtens sei es jedoch gewesen, daß die Selbständigen, die oftmals hauptsächlich wegen der günstigen Berücksichtigung ihrer Ausbildungsjahre rentenpflichtversichert worden seien, durch das damalige Gesetz keine Möglichkeit eingeräumt bekommen hätten, die (für sie ja nun nicht mehr so interessante) Pflichtversicherung zu beenden.

Dieses Recht wird den bis 13. Mai 1977 der Rentenversicherung als Pflichtversicherte beigetretenen Selbständigen nun nachträglich eingeräumt – unter ganz bestimmten Bedingungen. Allerdings werden damit den meisten Betroffenen



– so ein Bonner Ministerialbeamter – „Steine statt Brot" gegeben. Denn zum einen bedeutet die Aufgabe der Pflichtversicherung nicht, daß die gezahlten Rentenbeiträge erstattet werden. Zum anderen werden die bisher geleisteten Beiträge rückwirkend in freiwillige Beiträge „umgewandelt".

Die Ausbildungs-Ausfallzeiten steigern nach derzeitigem Recht aber nur dann die Rente, wenn die Hälfte der gesamten Versicherungszeit bis zum Rentenfall mit Pflichtbeiträgen belegt ist. Schlimmer noch: Der Schutz für den Fall der vorzeitigen Erwerbsminderung kann verlorengehen, wenn nicht fortlaufend für jeden künftigen Monat ein Rentenbeitrag gezahlt wird.

„Mit gutem Gewissen", so ist in Bonn zu hören, „wird man nur denjenigen zu einer Befreiung raten können, die während der Pflichtversicherungszeit zusätzlich im Beamtenverhältnis gestanden haben" (zum Beispiel Ärzte). Bei ihnen kann sich das Befreiungsrecht positiv auswirken, da damit eine Anrechnung der entsprechenden Renteile auf die spätere Pension ausgeschlossen wird. Für die meisten anderen empfiehlt es sich, den von Gleichgesinnten beim Bundesverfassungsgericht errungenen Sieg zur Kenntnis zu nehmen, mehr nicht.

WOLFGANG BÜSER

Renten leicht nachgebend

Auf dem Rentenmarkt hielten sich die Umsätze erneut in vergleichsweise bescheidenen Grenzen. Die Abgeber, vor allem die Banken, warten auf höhere Kurse, um die teilweise sehr reichlich bemessenen Bestände abzubauen. Ausländer halten sich zurück, obwohl neuerdings wieder von Kurskorrekturen innerhalb des EWS die Rede ist, die aber kaum vor der Bundestagswahl im kommenden Januar vorgenommen werden. Pfandbriefrenditen blieben unverändert. Auch hier ist das Geschäft stark geschrumpft.

Bundesanleihen

Bundespost

Länder – Städte

Sonderinstitute

Bundesbahn

F 7 dgl. 77	2/87	100,3G	100,3G
F 6 dgl. 77	9/87	100,95	100,95G
F 6 dgl. 78 II	7/86	101,7	101,65bG
F 6½ dgl. 77	5/89	102,95	102,95
F 8 dgl. 79 I	7/89	106,5	106,5
F 6 dgl. 78 I	2/90	102,5	102,35
F 8 dgl. 80 II	7/90	107,9G	107,9

Industrieanleihen

Optionsscheine

Optionsanleihen

Währungsanleihen

Wandelanleihen

Frankfurt

DM-Auslandsanleihen

Düsseldorf

DM-Auslandsanleihen

Anmerkung: *Zinsen steuerfrei; Pf = Pfandbrief, KO = Kommunalobligation, KS = Kommunalschatzanweisung, IS = Inhaberschuldverschreibung, RS = Rentenschuldverschreibung, S = Schuldverschreibung. Kurse ohne Gewähr. B = Berlin, Br = Bremen, D = Düsseldorf, F = Frankfurt, H = Hamburg, Ha = Hannover, M = München, S = Stuttgart

Herausgeber: Axel Springer †, Dr. Herbert Kremp

Chefredakteure: Peter Gillies und Manfred Schell

Stellvertretender Chefredakteur: Dr. Günter Zehm

Meinungen: Enno von Loewenstern

Chefs vom Dienst: Klaus Jürgen Fritzsche, Friedr. W. Heering, Jens-Martin Lüddeke, Rüdiger v. Woikowsky, Bonn; Horst Hillesheim, Hamburg

Verantwortlich für Seite 1, politische Nachrichten: Gernot Facius; Deutschland: Ralph Lorenz, Armin Reck (stellv.); Diethart Goos (Deutschlandpolitik); Ausland: Jürgen Liminski, Marta Weidenhiller (stellv.); Seite 3: Burkhard Müller, Dr. Manfred Rowold (stellv.); Bundeswehr: Rüdiger Moniac; Osteuropa: Dr. Carl Gustaf Ströhm; Zeitgeschichte: Walter Görlitz; Wirtschaft: Hans Baumann, Wilhelm Furler (stellv.); Geld und Kredit: Claus Dertinger; Chefkorrespondent Wirtschaft: Hans-Jürgen Mahnke; Feuilleton: Dr. Peter Dittmar, Reinhard Beuth (stellv.); Bildungs- und Kulturpolitik, Geisteswissenschaften: Dr. Paul F. Reitze; Geistige Welt/WELT des Buches: Alfred Starkmann, Peter Böbbis (stellv.); Fernsehen: Detlev Ahlers; Wissenschaft und Technik: Dr. Dieter Thierbach; Sport: Frank Quednau; Aus aller Welt: Norbert Koch, Dr. Rudolf Zewell (stellv.); Reise-WELT und Auto-WELT: Heinz Horrmann, Birgit Cremers-Schiemann (stellv. für Reise-WELT); WELT-Report: Heinz Kluge-Lübke; WELT-Report Ausland: Hans-Herbert Holzamer; Leserbriefe: Henk Ohnesorge; Personalien: Ingo Urban; Foto: Hans-Wilhelm Höft; Dokumentation: Reinhard Berger; Grafik: Dieter Herzig.

Weitere leitende Redakteure: Dr. Hanna Gieskes, Werner Kahl, Dr. Rainer Nolden, Lothar Schmidt-Mühlisch

Hamburg-Ausgabe: Knut Teske, Klaus Bruns (stellv.)

Bonner Korrespondenten-Redaktion: Günther Bading (Leiter), Heinz Heck (stellv.), Arnulf Gosch, Dr. Eberhard Nitschke, Peter Philipps

Diplomatischer Korrespondent: Bernt Conrad

Deutschland-Korrespondenten Berlin: Hans-Rüdiger Karutz, Dieter Dose, Klaus Geitel; Düsseldorf: Helmut Breuer, Joachim Gehlhoff, Harald Posny; Frankfurt: Dr. Dankwart Guratzsch (zugleich Korrespondent für Städtebau/Architektur), Inge Adham, Joachim Weber; Hamburg: Herbert Schütte, Jan Brech, Klare Warnecke MA; Hannover: Michael Jach, Dominik Schmidt; Kiel: Georg Bauer; München: Peter Schmalz, Dankward Seitz; Stuttgart: Harald Günter, Werner Neitzel

Chefkorrespondent (Inland): Joachim Neander

Chefreporter: Horst Stein, Walter H. Rueb

Auslandsbüros, Brüssel: Wilhelm Hadler; London: Reiner Gatermann, Horst-Alexander Siebert; Johannesburg: Monika Germani; Miami: Werner Thomas; Moskau: Rose-Marie Borngäßer; Paris: Peter Ruge, Joachim Schaufuß; Rom: Friedrich Meichsner; Washington: Fritz Wirth, Gerd Brüggemann.

Auslands-Korrespondenten WELT/SAD: Athen: E. A. Antonaros; Beirut: Peter M. Ranke; Brüssel: Cay Graf v. Brockdorff-Ahlefeldt; Jerusalem: Ephraim Lahav; London: Claus Geissmar, Siegfried Helm, Peter Michalski, Joachim Zwikirsch; Los Angeles: Helmut Voss, Karl-Heinz Kukowski; Madrid: Rolf Görtz; Mailand: Dr. Günther Depas, Dr. Monika von Zitzewitz-Lonmon; Miami: Prof. Dr. Günter Friedländer; New York: Alfred von Krusenstiern, Ernst Haubrock, Hans-Jürgen Stück, Wolfgang Will; Paris: Heinz Weissenberger, Constance Knitter, Joachim Leibel; Tokio: Dr. Fred de La Trobe, Edwin Karmiol; Washington: Dietrich Schulz.

DIE WELT
UNABHÄNGIGE TAGESZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Zentralredaktion: 5300 Bonn 2, Godesberger Allee 99, Tel. (02 28) 30 41, Telex 8 85 714, Fernkopierer (02 28) 37 34 65

1000 Berlin 61, Kochstraße 50, Redaktion: Tel. (0 30) 2 59 10, Telex 1 84 565, Anzeigen: Tel. (0 30) 25 91 29 31/32, Telex 1 84 565

2000 Hamburg 36, Kaiser-Wilhelm-Straße 1, Tel. (0 40) 34 71, Telex Redaktion und Vertrieb 2 170 010, Anzeigen: Tel. (0 40) 3 47 43 80, Telex 2 17 001 777

4300 Essen 18, Im Teelbruch 100, Tel. (0 20 54) 10 11, Anzeigen: Tel. (0 20 54) 10 15 24, Telex 8 579 104, Fernkopierer (0 20 54) 8 27 28 und 8 27 29

3000 Hannover 1, Lange Laube 2, Tel. (05 11) 1 79 11, Telex 9 22 919, Anzeigen: Tel. (05 11) 6 49 00 09, Telex 9 230 106

4000 Düsseldorf 1, Graf-Adolf-Platz 11, Tel. (02 11) 37 30 43/44, Anzeigen: Tel. (02 11) 37 50 61, Telex 8 587 756

6000 Frankfurt (Main) 1, Westendstraße 8, Tel. (0 69) 71 73 11, Telex 4 12 449, Fernkopierer (0 69) 72 79 17, Anzeigen: Tel. (0 69) 77 90 11-13, Telex 4 185 525

7000 Stuttgart 1, Rotebühlplatz 20a, Tel. (07 11) 22 13 28, Telex 7 23 966, Anzeigen: Tel. (07 11) 7 54 50 71

8000 München 40, Schellingstraße 39–43, Tel. (0 89) 2 38 13 01, Telex 5 23 813, Anzeigen: Tel. (0 89) 8 50 60 38 / 39, Telex 5 23 836

Monatsabonnement DM 27,10 einschließlich Zustellkosten und 7% Mehrwertsteuer. Auslandsabonnement DM 37,10 einschließlich Porto. In Österreich ÖS 330 über Morawa & Co., Wien. In Großbritannien DM 49,10 (als Luftpost-Abo am Erscheinungstag). Luftpost-Abonnement weltweit; Preis auf Anfrage. Die Abonnementsgebühren sind im voraus zahlbar.

Bei Nichtbelieferung ohne Verschulden des Verlages oder infolge von Störungen des Arbeitsfriedens bestehen keine Ansprüche gegen den Verlag. Abonnementsabbestellungen können nur zum Monatsende ausgesprochen werden und müssen bis zum 10. des laufenden Monats im Verlag schriftlich vorliegen.

Gültige Anzeigenpreisliste für die Deutschlandausgabe: Nr. 65 und Kombinationstarif DIE WELT / WELT am SONNTAG Nr. 15 gültig ab 1. 10. 1986, für die Hamburg-Ausgabe: Nr. 51.

Amtliches Publikationsorgan der Berliner Börse, der Bremer Wertpapierbörse, der Rheinisch-Westfälischen Börse zu Düsseldorf, der Frankfurter Wertpapierbörse, der Hanseatischen Wertpapierbörse, Hamburg, der Niedersächsischen Börse zu Hannover, der Bayerischen Börse, München, und der Baden-Württembergischen Wertpapierbörse zu Stuttgart. Der Verlag übernimmt keine Gewähr für sämtliche Kursnotierungen.

Für unverlangt eingesandtes Material keine Gewähr.

Die WELT erscheint mindestens viermal jährlich mit der Verlagsbeilage WELT-REPORT. Anzeigenpreisliste Nr. 5, gültig ab 1. Oktober 1986.

Verlag: Axel Springer Verlag AG, 2000 Hamburg 36, Kaiser-Wilhelm-Straße 1.

Nachrichtentechnik: Harry Zander

Herstellung: Werner Koziak

Anzeigen: Hans Biehl

Vertrieb: Gerd Dieter Leilich

Verlagsleiter: Dr. Ernst-Dietrich Adler

Druck in 4300 Essen 18, Im Teelbruch 100; 2070 Ahrensburg, Kornkamp

Warenpreise – Termine

Schwächer schlossen am Dienstag die Gold-, Silber- und Kupfernotierungen am Terminmarkt der New Yorker Comex. Während Kakao knapp gehalten notierte, mußte Kaffee deutliche Verluste hinnehmen.

Getreide/Getreideprodukte

WEIZEN Chicago (c/bush)	9.12.	8.12.
Dez.	279,00	285,00-284,50
März	278,00-277,50	282,75-282,50
Mai	265,25-265,50	267,75-267,50

WEIZEN Winnipeg (can.$/t) Wheat Board cif.		
St.L. 1 CW	214,23	212,08
Am. Durum	212,01	209,86

ROGGEN Winnipeg (can.$/t)		
Dez.	96,00	96,10
März	99,70	100,10
Mai	101,40	101,70

HAFER Winnipeg (can. $/t)		
Dez.	82,00	82,40
März	81,70	82,10
Mai	81,20	81,50

HAFER Chicago (c/bush)		
Dez.	163,50	162,75
März	154,25-154,50	154,00
Mai	145,50	144,50

MAIS Chicago (c/bush)		
Dez.	161,75-162,00	162,75-163,00
März	170,50-170,00	171,75-172,00
Mai	176,50	178,00-178,25

GERSTE Winnipeg (can.$/t)		
Dez.	91,30	90,90
März	85,50	85,30
Mai	84,70	84,60

Genußmittel

KAFFEE New York (c/lb)	9.12.	8.12.
Dez.	135,25	138,75
März	137,75-138,10	140,25-140,80
Mai	138,25	141,75

KAKAO New York ($/t)	9.12.	8.12.
Dez.	1808-1806	1801-1812
März	1842-1849	1847-1852
Mai	1880	1881-1882
Umsatz	1561	944

ZUCKER New York (c/lb)		
Nr. 11 Jan.	5,75-6,00	6,20-6,40
März	6,50-6,53	6,95-6,97
Mai	6,73-	7,09-7,10
Juli	6,85-6,88	7,18
Sept.	6,92	7,23
Umsatz	23898	8219

Isa-Preis fob karibische Häfen (US-c/lb)	6,16	6,15

KAFFEE London (£/t) Robusta	9.12.	8.12.
Jan.	1975-1980	1995-2000
März	1838-1840	1845-1850
Mai	1836-1840	1846-1850
Umsatz	2740	4171

KAKAO London (£/t)		
Dez.	1387-1390	1395-1397
März	1432-1435	1439-1440
Mai	1460-1461	1466-1467
Umsatz	3062	1396

ZUCKER London ($/t) Nr.6 (fob)	9.12.	8.12.
März	146,80-147,00	155,40-156,00
Mai	150,60-150,80	158,60-158,80
Aug.	153,00-154,00	161,00-161,60
Umsatz	4048	1795

PFEFFER Singapur (Straits-Sing. $/100 kg schw.)	10.12.	9.12.
Saraw.spez.	1022,50	1025,00
weiß.Saraw.	1400,00	1400,00
weiß.Munt.	1415,00	1415,00

ORANGENSAFT New York (c/lb)	9.12.	8.12.
Jan.	126,15	127,00
März	127,65-127,80	128,25
Mai	128,30-128,40	128,50-128,70
Juli	128,80-128,90	128,60-128,80
Sept.	129,50	129,00-129,20
Umsatz	1200	700

Öle, Fette, Tierprodukte

ERDNUSSÖL New York (c/lb) Südstaaten fob Werk	9.12.	8.12.
	27,00	27,50

MAISÖL New York (c/lb) US-Mittelweststaaten fob Werk		
	22,00	22,00

SOJAÖL Chicago (c/lb)		
Dez.	14,87	15,01-15,02
Jan.	14,95-14,97	15,14-15,15
März	15,28-15,27	15,44-15,46
Mai	15,58-15,56	15,72-15,75
Juli	15,78-15,76	15,90
Aug.	15,80	15,95
Sept.	15,75	15,90

BAUMWOLLSAATÖL New York (c/lb) Mississippi-Tal fob Werk		
	17,00	17,00

SCHMALZ Chicago (c/lb)		
loco lose	13,50	13,50
Choise white hog 4 % fr. F.	11,00	11,00

TALG New York (c/lb)		
top white	12,75	12,75
fancy	12,25	12,25
bleichf.	12,00	12,00
yellow max. 10% fr.F	9,50	9,50

SCHWEINE Chicago (c/lb)		
Dez.	55,50-55,45	56,10-56,05
Febr.	51,95-51,80	51,95-52,05
April	46,45-46,55	46,25-46,20

SCHWEINEBÄUCHE Chicago (c/lb)		
Febr.	72,30-72,10	71,60-71,30
März	70,40-70,20	70,10-69,75
Mai	69,90-70,15	69,25-69,35

HÄUTE Chicago (c/lb)	9.12.	8.12.
Ochsen einh. schwere River Northern	62,00	62,00
Kühe einh. schwere River Northern	62,00	62,00

SOJABOHNEN Chicago (c/bush)		
Jan.	491,5-492,0	495,75-496,3
März	496,0-496,25	499,5-499,75
Mai	500,25-500,0	503,25-503,5
Juli	502,75	505,0-505,25
Aug.	501,5	504,0
Sept.	495,0	496,0
Nov.	496,5-496,25	497,25

SOJASCHROT Chicago ($/sht)		
Dez.	145,6-145,5	146,4-146,2
Jan.	145,5-145,6	146,3-146,2
März	145,8-145,6	146,2-146,1
Mai	146,2-146,3	146,3
Juli	146,8	147,0
Aug.	147,0	147,0-147,5
Sept.	147,2-147,5	147,2

LEINSAAT Winnipeg (can. $/t)	9.12.	8.12.
Dez.	213,50	215,10
März	221,00	223,70
Mai	226,60	228,90

KOKOSÖL New York (c/lb) – Westk. fob Werk	9.12.	8.12.
	18,75	18,75

ERDNUSSÖL Rotterdam ($/t) jegl. Herk.	10.12.	9.12.
cif	535,00B	550,00B

LEINÖL Rotterdam ($/t) jegl. Herk. ex Tank		
	330,00B	330,00B

PALMÖL Rotterdam ($/lgt) – Sumatra		
cif	287,50B	277,50B

SOJAÖL Rotterdam (hfl/100 kg) roh Niederl. fob Werk		
	74,50B	71,75B

KOKOSÖL Rotterdam ($/lgt) – Philippinen		
cif	417,50B	415,00B

LEINSAAT Rotterdam ($/t) – Kanada Nr. 1		
cif	–	–

Wolle, Fasern, Kautschuk

BAUMWOLLE New York (c/lb) Kontr.Nr2	9.12.	8.12.
Dez.	55,80-55,95	54,95
März	56,25-56,30	55,30-55,50
Mai	56,50-56,60	55,60-55,70
Juli	56,90	55,80-55,90
Okt.	57,10	56,35-56,45
Dez.	57,20-57,50	56,60

KAUTSCHUK New York (c/lb) Händlerpreis loco RSS-1		
	44,25	44,25

WOLLE London (Neusl. c/kg) – Kreuzz.	10.12.	9.12.
Dez.	575-–	570-579
Jan.	579-582	570-573
März	585-587	576-578
Umsatz	2539	2409

WOLLE Roubaix (F/kg) Kammz.	10.12.	9.12.
Okt.	ausg.	ausg.
Dez.	ausg.	ausg.
Umsatz	–	–
Tendenz: –		

WOLLE Sydney (austr. c/kg) Merino-Schweißw. Standard	10.12.	9.12.
Dez.	660,00-700,00	660,00-690,00
März	–	–
–	–	–
Umsatz	0	0

SISAL London ($/t) cif eur. Haupthäfen	10.12.	9.12.
EA	680,00	680,00
UG	570,00	570,00

SEIDE Yokohama (Y/kg) AAA ab Lager	10.12.	9.12.
Dez.	11940	11877
Jan.	11810	11660

KAUTSCHUK London (p/kg)	9.12.	8.12.
spot	63,50-66,50	64,00-67,00
RSS 1 Jan.	61,50-62,50	62,00-63,00
RSS 2 Jan.	60,25-61,25	61,00-62,00
RSS 3 Jan.	59,25-60,25	60,00-61,00
Tendenz: ruhig		

KAUTSCHUK Malaysia (mal. c/kg)	10.12.	9.12.
Jan.	216,00-217,00	216,00-217,00
Febr.	216,50-218,50	216,50-218,50
Nr. 2 Jan.	210,00-211,00	209,50-210,50
Nr. 3 Jan.	205,50-206,50	205,50-206,50
Nr. 4 Jan.	202,50-203,50	202,50-203,50
Tendenz: ruhig		

JUTE London (£/lgt)	10.12.	9.12.
BWC	305	305
BWD	305	305
BTC	370	370
BTD	370	370

Erläuterung – Rohstoffpreise

Mengenangaben: 1 troyounce (Feinunze) = 31,1035 g; 1lb = 0,4536 kg; 1 R. – 76 WD – (–); BTC – (–); BTD – (–)

Westd. Metallnotierungen

(DM je 100 kg)	10.12.	9.12.
ALUMINIUM: Basis London		
lfd. Mon.	230,29-230,43	228,50-228,64
dritt. M.	232,88-233,03	231,22-231,51
BLEI: Basis London		
lfd. Mon.	105,27-105,55	103,21-103,50
dritt. M.	93,59-93,73	93,18-93,92
NICKEL: Basis London		
lfd. Mon.	729,65-730,52	726,78-728,22
dritt. M.	745,51-745,80	741,98-743,13
ZINK: Basis London		
lfd. Mon.	142,76-145,64	143,35-146,22
Prod.-Pr.	176,11	175,22
REINZINN 99,9 %	ausg.	ausg.

Zinn-Preis Penang

Straits-Zinn ab Werk prompt (Ring/kg)	10.12.	9.12.
	16,70	16,99

NE-Metalle

(DM je 100 kg)	10.12.	9.12.
ELEKTROLYTKUPFER für Leitzwecke DEL-Not.*	272,68-274,70	274,08-276,09
BLEI in Kabeln	113,00-114,00	111,00-112,00
ALUMINIUM für Leitzwecke (VAW)		
Rundb.	455,00-458,50	455,00-458,50
Vorz.dr.	464,00-464,50	464,00-464,50

* Auf Grundlage der Meldungen ihrer höchsten und niedrigsten Kaufpreise durch 19 Kupferverarbeiter und Kupferbeisteller

Messingnotierungen

	10.12.	9.12.
MS 58, 1.VS	255-261	256-261
MS 58, 2.VS	308-313	309-315
MS 63	280-283	281-284

Deutsche Alu-Gußlegierungen

(DM/100 kg)	10.12.	9.12.
Leg. 225	235-251	238-249
Leg. 226	237-253	240-251
Leg. 231	272-283	275-281
Leg. 233	282-298	285-296

Preise für Abnahme von 1 bis 5 t frei Werk

Edelmetalle

	10.12.	9.12.
PLATIN (DM/g)	32,60B	32,85B
GOLD (DM/kg Feingold incl. MWSt.)		
Bank-Vkfpr.	29184	29184
Rückn.-Pr.	24800	24800
GOLD (DM/kg Feingold) (Basis Londoner Fixing)		
Deg.-Vkfpr.	25720	25720
Rückn.-Pr.	25020	25050
verarbeitet	26980B	26980B
GOLD (Frankfurter Börsenkurs) (DM/kg)	25170	25170
SILBER (DM je kg Feinsilber) (Basis Londoner Fixing)		
Deg.-Vkfpr.	354,90	355,10
Rückn.-Pr.	344,00	344,20
verarbeitet	370,50B	370,70B

Internationale Edelmetalle

GOLD (US-$/Feinunze) London	10.12.	9.12.
10.30	387,25	389,60
15.00	391,50	386,80
Zürich mitt.	386,70-387,20	388,90-389,40
Paris (F/1-kg-Barren) mittags	82700	82400
SILBER (p/Feinunze) London		
Kasse	373,35	375,75
3 Mon.	383,05	385,65
6 Mon.	393,60	396,35
12 Mon.	414,50	417,05
PLATIN (£/Feinunze) London	10.12.	9.12.
fr. Markt	337,25	334,15
PALLADIUM (£/Feinunze) London	10.12.	9.12.
f. Händl.-Pr.	82,45	82,30

New Yorker Metallbörse

	9.12.	8.12.
GOLD H & H Ankauf	386,80	389,60
SILBER H & H Ankauf	534,00	532,50
PLATIN		
f.Händl.-Pr.	472,00-477,00	476,00-481,00
Prod.-Pr.	600,00	600,00
PALLADIUM		
f. Händl.-Pr.	116,50-118,50	116,00-119,00
Prod.-Pr.	150,00	150,00
COMEX GOLD		
Dez.	387,10-387,70	390,80
Jan.	388,90	392,20
Febr.	390,20-390,60	393,40-395,90
April	394,00	396,60-397,50
Juni	396,90	400,40
Umsatz	26000	17000
SILBER (c/Feinunze)		
Dez.	531,50-533,00	536,50
Jan.	534,70	540,20
März	537,30	542,80
Mai	539,50-540,50	545,00-545,50
Juli	545,30	550,80-550,50
Sept.	550,80	556,30
Dez.	556,40	561,90
Umsatz	7000	8000

KUPFER (c/lb)	9.12.	8.12.
Dez.	59,65	59,90
Jan.	59,60	59,85
März	60,05-60,15	60,35-60,40
Mai	60,65-60,70	60,95
Juli	61,05	61,35
Sept.	61,30	61,55
Dez.	61,80	62,15
Umsatz	3500	4200

Londoner Metallbörse

ALUMINIUM (c/lb)	10.12.	9.12.
mitt. Kasse	798,50-799,00	796,50-797,50
3 Mon.	807,50-808,00	806,50-807,50
BLEI (£/t)		
mitt. Kasse	365,00-366,00	356,00-358,00
3 Mon.	324,50-325,00	323,50-324,00
KUPFER grade A (£/t)		
mitt. Kasse	927,00-927,50	937,00-938,00
3 Monate	946,50-949,00	955,50-956,00
ab. Kasse	–	951,00-952,00
3 Monate	–	951,00-951,50
KUPFER-Standard		
mitt. Kasse	897,00-898,00	902,00-904,00
3 Monate	926,00-926,50	929,00-930,00
ZINK Highergrade (£/t)		
mitt. Kasse	538,00-538,50	541,00-542,00
3 Monate	534,00-534,50	545,50-546,00
ZINN (£/t)		
mitt. Kasse	ausg.	ausg.
3 Monate		
QUECKSILBER ($/Fl.)	–	165-175
WOLFRAM-ERZ ($/T-Einh.)	–	35-40

Energie-Terminkontrakte

HEIZÖL Nr. 2 – New York (c/Gallone)	9.12.	8.12.
Jan.	42,90-43,00	43,50-43,70
Febr.	43,40-43,56	44,10-44,15
März	41,95-42,10	42,50-42,70
April	40,90-41,00	41,30-41,50

GASÖL – London ($/t)	9.12.	8.12.
Dez.	116,50-116,75	119,25-119,50
Jan.	123,00-–	124,50-124,75
Febr.	126,00-126,25	127,50-127,75
März	125,00-125,50	125,50-126,25
April	122,00-122,75	123,50-123,75
Mai	119,00-120,50	119,00-121,50
Juni	118,00-–	119,00-123,00
Juli	118,00-–	119,00-123,00

BENZIN (bleifrei) – New York (c/Gallone)	9.12.	8.12.
Jan.	40,75-40,85	40,95-41,20
Febr.	40,85-41,00	41,10-41,35
März	41,50-41,55	41,70-41,80
April	42,25	42,40-42,60
Mai	42,85	42,95

ROHÖL – New York ($/Barrel)	9.12.	8.12.
Jan.	14,97-15,02	15,02-15,05
Febr.	15,07-15,12	15,12-15,16
März	15,07-15,12	15,13-15,15
April	15,06-15,10	15,15
Mai	15,09	15,14

ROHÖL-SPOTMARKT ($/Barrel) mittlere Preise in NW-Europa – alle fob	9.12.	8.12.
Arabian Lg.	11,64	11,72
Arabian Hv.	11,39	11,45
Iran Lg.	14,50N	unerh.
Forties	14,40	unerh.
North Brent	14,60	unerh.
Bonny Light	14,80N	unerh.

Kartoffeln

London (£/t)	9.12.	8.12.
Febr.	108,00	111,00
April	160,00	158,90
Mai	178,50	178,20
Nov.	86,50	87,00

New York (c/lb)	9.12.	8.12.
–	–	–
März	4,55	4,52
Mai	4,96	4,98
–	–	–

Bauholz

Chicago ($/1000 Board Feet)	9.12.	8.12.
Jan.	174,60-174,50	179,10
März	167,00-167,50	168,00
Mai	164,60-165,00	163,40-163,70
Juli	164,20	161,80-163,00

Devisenterminmarkt

Bei gedrückten Sätzen weiteten sich die Deports für Dollar am 10. Dezember aus.

	1 Monat	3 Monate	6 Monate
Dollar/DM	0,22-0,12	0,60-0,50	1,17-1,07
Pfund/Dollar	0,58-0,56	1,78-1,75	3,60-3,55
Pfund/DM	2,10-0,70	5,00-3,60	9,50-8,10
FF/DM	18-2	42-26	69-53

Geldmarktsätze

Geldmarktsätze im Handel unter Banken am 10.12.: Tagesgeld 4,80-5,00 Prozent; Monatsgeld 4,90-5,10 Prozent; Dreimonatsgeld 4,70-4,85 Prozent. FIBOR 3 Mon. 4,85 Prozent, 6 Mon. 4,80 Prozent.
Privatdiskontsätze am 10.12.: 10 bis 29 Tage 3,05 G–2,90B Prozent; und 30 bis 90 Tage 3,05 G–2,90B Prozent. **Diskontsatz** der Bundesbank am 10.12.: 3,5 Prozent; Lombardsatz 5,5 Prozent.

Euro-Geldmarktsätze

Niedrigst- und Höchstkurse im Handel unter Banken am 10.12. Redaktionsschluß 14.30 Uhr:

	US-$	DM	sfr.
1 Monat	6⅛-6⅜	5⅛-5⅜	4⅜-4⅝
3 Monate	6-6⅛	4⅞-5⅛	4⅛-4⅜
6 Monate	5⅞-6⅛	4¾-5	4-4¼
12 Monate	5⅞-6⅛	4¾-5	4-4¼

Mitgeteilt von: Deutsche Bank Compagnie Financière Luxembourg, Luxemburg

Ostmarkkurs am 10.12. (je 100 Mark Ost) – Berlin: Ankauf 15,00; Verkauf 17,50 DM West; Frankfurt: Ankauf 14,75; Verkauf 17,75 DM West.

Edelmetallmünzen

In Essen wurden am 10.12. folgende Edelmetallmünzpreise genannt (in DM):

	Feingew. in Gramm	Ankauf	Verkauf inkl.MwSt	Preis je Gramm
20 Goldmark	7,1690	196,00	251,94	35,14
20 ffr. Napoleon	5,8070	147,00	196,08	33,77
20 sfr Vreneli	5,8070	163,00	214,32	36,91
1 Sovereign Neu	7,3220	171,00	223,44	30,52
1 Sovereign Alt	7,3220	175,00	228,00	31,14
100 Kronen Öster.	30,4880	730,00	900,60	29,54
20 Kronen Öster.	6,0980	145,00	188,10	30,85
10 Kronen Öster.	3,0480	81,00	108,30	35,53
4 Dukaten Öster.	13,7700	342,00	424,08	30,80
1 Dukaten Öster.	3,4420	79,00	110,58	32,13
10 Rubel Tscherw.	7,7423	195,00	248,52	32,10
Krügerrand 1 Uz	31,1035	762,00	908,58	29,21
Krügerrand ½ Uz	15,5517	404,00	483,36	31,08
2 Rand Südafrika	7,3220	168,00	220,02	30,05
1 Rand Südafrika	3,6610	76,00	109,44	29,89
50 C.$ Mapl.L.1 Uz	31,1035	792,00	942,78	30,31
5 C.$ Mapl. 1/10 Uz	3,1105	82,00	104,88	33,72
20 US-$ Dbl. Eagle	30,0930	975,00	1259,70	41,86
Gold Am.Eagle 1 Uz	31,1035	797,00	948,48	30,49
Nob. Platin 1 Uz	31,1035	990,00	1174,20	37,75
Nob. Platin 1/10 Uz	3,1103	99,00	128,82	41,42

Mitgeteilt von der Dresdner Bank, Essen

Bundesschatzbriefe (Zinslauf vom 1. November 1986 an, Zinsstaffel in Prozent jährlich, in Klammern Zwischenrenditen in Prozent für die jeweilige Besitzdauer). Ausgabe 1986/9 (Typ A) 3,50 (3,50) – 5,00 (4,23) – 5,50 (4,64) – 6,00 (4,95) – 7,00 (5,32) – 8,00 (5,70). Ausgabe 1986/10 (Typ B) 3,50 (3,50) – 5,00 (4,25) – 5,50 (4,66) – 6,00 (5,00) – 7,00 (5,39) – 8,00 (5,82) – 8,00 (6,13) **Finanzierungsschätze des Bundes** (Renditen in Prozent): 1 Jahr 3,90, 2 Jahre 4,75. **Bundesobligationen** (Ausgabebedingungen in Prozent): Zins 5,75, Kurs 100,60, Rendite 5,61.

Nullkupon-Anleihen (DM)

Deutsche Emittenten	Rückzahlung Preis	Rückzahlung Datum	Kurs 10.12.	Rendite in %
BW-Bank E.69	100,00	1.7.95	58,085	6,55
Commerzbank	100,00	22.5.95	60,60	6,10
Commerzbank	100,00	4.8.00	42,25	6,51
Deutsche Bk. $	287,00	23.1.95	148,00	8,51
DSL-Bank R.264	137,01	2.7.90	113,59	5,40
DSL-Bank R.265	100,00	2.7.90	82,90	5,40
DSL-Bank R.266	100,00	1.8.95	57,78	6,55
Hbg. Ldbk. A.1	100,00	1.7.96	52,75	6,92
Hess. Ldbk. 245	100,00	1.6.95	59,57	6,30
Hess. Ldbk. 246	100,00	1.6.00	41,72	6,70
Hess. Ldbk. 247	100,00	1.6.95	59,14	6,38
Hess. Ldbk. 248	100,00	1.7.05	28,83	6,98
Hess. Ldbk. 251	100,00	2.11.05	28,70	6,83
Hess. Ldbk. 255	100,00	4.4.06	27,25	6,95
Hess. Ldbk. 256	100,00	5.4.16	14,37	6,84
SGZ-Bank 60	100,00	12.6.95	58,95	6,41
WestLB 600	100,00	2.5.95	59,20	6,45
WestLB 603	100,00	1.6.01	40,40	7,00
WestLB 606	100,00	1.8.06	27,15	7,18
WestLB 500	126,86	16.2.89	–	–
WestLB 501	137,01	16.2.90	117,75	4,88
WestLB 504	141,85	1.10.91	110,85	5,27
WestLB 505	143,24	1.9.92	105,30	5,53
Emittenten (DM) Ausland				
Österreich	200,00	24.5.95	115,50	6,58
Österreich	294,12	24.5.00	115,00	7,14
Atl. Richfield	$ 100	4.2.92	133,10	8,14
Campbell Soup	$ 100	21.4.92	134,60	7,57
Prud Realty	$ 100	15.1.99	73,15	8,62
Emittenten (Dollar)				
DuPont Overs	100,00	11.2.90	79,875	7,28
Pepsi-Co. (AA)	100,00	4.2.92	68,25	7,65
Beatrice Foods	100,00	9.2.92	60,00	10,33
Xerox (AA)	100,00	11.2.92	66,50	8,16
Gulf Oil (AAA)	100,00	2.3.92	66,125	8,19
Gen. Elec.(AAA)	100,00	17.2.93	62,625	7,82
Caterp.Fin (AA)	100,00	11.2.94	53,575	9,11
Penney (A+)	100,00	17.2.94	54,75	8,71
Sears (AA)	100,00	27.5.94	54,375	8,47
Philip Morris/A	100,00	6.6.94	53,5	8,67
Gen. Elec (AAA)	100,00	4.3.95	52,75	8,05

Renditen und Preise von Pfandbriefen und KO

Laufzeit Jahre	Rendite* ca.% (Vortag)	Emissionspreise** bei Nominalzinsen von 5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	4,70 (4,70)	100,5	101,2	102,1	103,1	104,0	105,0
2	4,90 (4,90)	100,2	101,9	103,7	105,6	107,5	109,3
3	5,23 (5,23)	99,40	101,6	104,5	107,3	110,0	112,7
4	5,53 (5,50)	97,80	101,3	104,8	108,3	111,8	115,3
5	5,72 (5,70)	96,55	100,8	105,0	109,3	113,5	117,7
6	5,95 (5,93)	94,85	100,5	104,7	109,6	114,5	119,4
7	6,28 (6,25)	92,40	98,45	103,4	108,7	114,5	120,0
8	6,53 (6,55)	90,15	96,20	102,3	108,3	114,4	120,4
9	6,67 (6,65)	88,35	94,95	101,5	108,1	114,7	121,3
10	6,72 (6,70)	87,10	94,20	102,0	108,4	115,5	122,5
15	7,00 (7,00)	81,00	90,05	100,0	108,2	117,2	126,3

*Die Rendite wird auf der Basis aktueller Kupons berechnet (ca. %)
**Aufgrund der Marktrendite errechnete Preise, die von den amtlich notierten Kursen vergleichbarer Papiere abweichen können.

Commerzbank Rentenindex: 112,899 (112,965)
Performance-Rentenindex: 251,123 (251,173)
Mitgeteilt von der COMMERZBANK

New Yorker Finanzmärkte

Fed Funds	9 Dez	5,875-6,063
Commercial Paper (Direktplazierung)	30–59 Tage	6,00
	60–270 Tage	5,50
Commercial Paper (Händlerplazierung)	30 Tage	6,00
	60 Tage	5,90
	90 Tage	5,85
Certificates of Deposit	1 Monat	6,00
	2 Monate	5,92
	3 Monate	5,80
	6 Monate	5,80
	12 Monate	6,30
US-Schatzwechsel	13 Wochen	5,49
	26 Wochen	5,49
US-Staatsanleihe	10 Jahre	7,04
	30 Jahre	7,34
US-Diskontsatz		5,50
US-Primerate		7,50
Geldmenge M1	24 Nov	711,6 Mrd $ (-0,8 Mrd $)
NYSE-Aktienindex (New York)		
Dez.	142,75	143,85
März	143,00	144,50

Mitgeteilt von Hornblower Fischer & Co., Frankfurt

Dollar-Anleihen

	9.12.	8.12.
9¾ EEC 90	106	105,75
11⅛ dgl. 90	111,625	111,5
10¾ EIB 95	110,675	110,625
11 dgl. 91	114,125	114,125
11½ dgl. 90	115	115
11⅝ dgl. 93	124,125	121,625
12 dgl. 95	124,125	124,125
12⅛ dgl. 90	117,875	117,875
12⅝ dgl. 93	128,125	128,125
13 dgl. 96	120,5	120,5
10⅛ Wld Bk 95	114,25	114,25
10⅛ dgl. 88	104,75	104,75
10⅜ dgl. 90	111,25	111,25
10⅝ dgl. 93	115,375	116,375
11 dgl. 92	115,25	115,25
11¼ dgl. 88	108,75	108,75
11¼ dgl. 90	114,375	114,375
11⅜ dgl. 89	109,25	109,25
11½ dgl. 90	115	115
12 dgl. 93	123,375	123,375
12¼ dgl. 94	126,5	126,5
12⅜ dgl. 94	129	129
6⅞ Sears 91	105,125	105
6⅜ Swed.Ex.91	102,625	102,625
7 TRW 94	102,375	102,25
6⅜ Un.Tech.97	105,25	105
6⅜ W.Den.96	103,125	103,125
6½ World Bk96	104,875	104,675
6⅜ dgl. 90	104	104
6⅜ dgl. 94	105,875	105,75
7 dgl. 94	108,25	108,125

Euro-Yen

	9.12.	8.12.
6⅜ Al.Corp 91	102,375	102,25
6⅜ All.Sign93	102,375	102,25
7⅜ ADB 94	109,75	109,625
7 Austria 95	107,5	107,375
7 BP 92	106,375	106,25
6⅜ Denmark 97	104,875	104,875
7 Denm.Bk. 92	105,875	105,75
7 Dow Chem.94	101,75	101,625
6⅞ EDF 95	106,75	106,625
6½ Eurofima95	105,25	103
6⅜ dgl. 97	103,25	103,25
6⅜ dgl. 95	103,125	103,25
7⅜ dgl. 94	106,125	106,125
6⅜ Faennie 92	105,125	105,125
6⅜ Fin.Rep90	104,375	104,25
6½ GMAC 90	102,625	102,5
7⅜ Goodyear95	103,5	103,5
6⅞ dgl. 94	102,5	102,5
6⅜ ITT 92	103,625	103,625
6½ McDonal.92	105	102,875
6⅜ Montreal95	105,25	105
6½ NordLB 95	102,75	102,75
6 NIB 91	101,625	101,5
7 dgl. 92	107,125	107
5⅜ Norway 91	99,375	99,25
6⅜ Penney 92	103,25	103,125
6⅜ Procter 92	104	103,875
6⅜ Sallie 92	104,125	104

Lux. Franc Bonds

	9.12.	8.12.
7 Amro 93	98,75	98,75
9⅜ Arco 89	101	101
6⅜ Asian Dv87	99,75	99,75
10½ BFG Lux90	102,75	102,75
11 BNP 90	100,75	100,75
9 dgl. 93	106,5	106,5
10 Ceca 90	105	105
10½ dgl. 94	106,75	106,75
11 dgl. 97	103,5	103,5
8⅜ Conseil 95	104,75	104,75
17½ dgl. 92	101	101
8 Copiel 88	100	100,75
8⅛ dgl. 89	100,5	100,75
11 Cr.Lyon.88	100	100
13 dgl. 89	100,5	100,5
7½ Den.Mtg 88	100	100
8⅜ EEC 95	104,75	104,75
8½ Eurotom 89	103	103
10⅛ dgl. 96	109,5	109,5
11 dgl. 93	101,25	101,25
8½ Eurof. 89	101	101
9 dgl. 95	105	105
10 dgl. 91	105,75	105,75
10 dgl. 94	105,5	105,5
8 EIB 91	100	100
8⅜ dgl. 93	103,25	103,25
9½ dgl. 95	107	107
9⅜ dgl. 88	100,25	100,25
9⅜ dgl. 93	103,75	103,75
10½ dgl. 94	111	111
11½ dgl. 88	100	100
12⅛ dgl. 90	100,5	100,5
8⅜ Goodyear93	103	103
9⅛ Ind.B.F.95	104	104
9⅜ Hypo Bk.88	101	101
11 Kredbet.93	105	105
7⅜ dgl. 87	99,75	99,75
12½ dgl. 88	100,5	100,5
10 dgl. 90	103,25	103,25
11⅜ dgl. 89	100,5	100,5
8 Luxair 87	99,75	99,75
8½ dgl. 87	100	100
8⅜ Met.Chin92	103	103
9 dgl. 95	105,5	105,5
8 Norges 86	99,75	99,75
8 Oslo 89	100	100
8½ dgl. 87	99,75	99,75
9 Paribas 92	105,25	105,25
10⅛ Paribas89	103,5	103,5
8 Philips 89	100,5	100,5
7⅛ Renault 88	99,75	99,75
7½ Sogenal 91	100,5	100,5
9½ dgl. 92	105,5	105,5
10⅛ Solvay 87	100,25	100,25
8 Svenges 88	100	100
9⅛ Volvo 87	100,25	100,25
8 WorldBk. 96	103,25	103,25
7⅛ dgl. 90	103	103
10⅛ dgl. 89	100,5	100,5

Rechnungs-Einheiten
RE 9 DM 2,52832

	9.12.	8.12.
8⅛ Cop City91	99	99
12⅛ dgl. 92	101	101
8⅜ CCA 91	99,5	99,5
11⅛ Ned. G.88	100,5	100,5
9⅛ Queb. P.94	99,5	99,5
8½ SDR 94	99,5	99,5

ECU

	9.12.	8.12.
7⅛ Aegon 95	94	93,875
9⅜ ABN 92	–	–
9 ANA 95	105,675	105,75
9⅛ ANZ 92	107,25	107,25
10⅜ Austria95	111,25	111,575
10 BNDA 92	104,125	104,125
8⅛ B.d.Roma93	100,375	100,375
9 M.-Hope 92	103,625	103,75
9 Bk.Hels.96	100,25	100,25
7⅜ BNP 93	95,625	95,75
8⅜ dgl. 95	104,125	104,125
8⅜ Bay Vbk.88	101,25	101,25
8⅜ BFCE 93	102,375	102,125
9⅜ dgl. 97	108,25	108,125
9⅜ dgl. 95	107,25	107,5
9⅜ Bull 92	102,5	102,625
9⅜ CNT 92	108,5	108,375
9⅜ dgl. 95	107,25	107,375
8⅜ Cargill 95	103,5	103,25
10⅛ Ceca 89	106,5	106,5
9 Chrysl. 92	100	100,125
9⅜ dgl. 94	100,25	100,25
9 ClubMed 88	103,125	103,25
9 Colgate 91	101,625	101,5
9 Cop City 95	101,5	101,5
9⅜ CCF 95	105,125	105,125
9⅜ CrdNord 91	105,75	105,75
6⅞ CrdLyon 97	94,125	94
8⅜ CrdNat 95	106,25	106,125
10⅜ dgl. 94	109,5	109,625
8⅛ Crdanst.94	104,25	104,25
9⅛ Crediop 92	105,125	105,125
7⅜ Denmark 96	96	97,625
7⅛ EDF 98	94	94
9 dgl. 97	105,375	105,375
7⅜ EEC 91	99,25	99,25
8⅛ EEC 93	104,75	104,675
8⅜ ELFAqu 88	101,575	101,375
9 Enso Gut 91	101,5	101,375
9⅜ dgl. 93	101,625	101,625
10 Euratom 97	106,75	106,75
7⅜ dgl. 96	96,875	96,5
9⅜ Eurofima93	104	105,75
7⅜ EIB 91	99	98,875
8⅜ dgl. 90	103,5	103,5
8⅜ dgl. 93	104,375	104,5
8⅛ dgl. 92	105,625	105,625
9⅛ dgl. 95	110,125	110,25
10⅛ dgl. 94	111,5	111,75
10⅛ dgl. 90	109,125	109,125
11⅛ dgl. 92	109,75	109,75
9 Eutelsat 93	102,75	102,625
6⅜ EDC 96	91,625	91,625
8⅛ Fiat 90	102,125	102,125
9 IBKFinnl 95	101,5	101,625
8⅛ Ford C.93	104	103,875
7⅜ GRL 93	100,125	100
7 Giroz. 93	94,625	94,5
10⅛ dgl. 93	109,625	109,5
10 IADB 93	112	111,75
8⅛ IBM 90	103,875	103,875
6⅞ Iceland 96	–	–
9 Imatran 96	101,75	101,675
9⅜ Italse 89	104,25	104,25
10⅛ dgl. 97	110,125	110,125
9⅜ Kansali 92	–	–
9⅜ Kbifima 92	103,125	103,125
6⅜ KB/Ibi 95	90,5	90
10⅛ Megal 95	106,375	106,25
7 Merrill 90	97,625	97,5
8⅜ Mits.Tr 93	102,625	102,625
9 MostHon.91	104,5	104,5
8⅜ Morgan 90	107,75	102,625
8⅜ Motorola92	103,25	103,25
9 Norsa 95	102,875	102,75
8⅜ N.S.Wal.93	103,75	103,5
9⅛ N.Zeal. 90	105,25	105,25
9½ N.Zeal.92	105,5	105,5
7⅜ Nissan 96	95	94,75
9 OstLbk. 89	103,5	103,5
8⅜ Olivetti93	–	–
8⅜ Parbel 89	101,625	101,625
10 Pechin.90	105,625	105,625
7⅛ Peugeot 90	104	104
8⅛ Phibro 96	101,375	101,25
9 Philips 95	103,25	103,375
9⅛ Pirelli 92	105,375	105,875
10 Prvbk. 92	105,25	105,25
7½ Rabobk. 96	98	97,625
8⅛ Reynolds91	104	103,875
9 SAS 95	104,5	104,5
9 Sanwa 95	104,75	104,625
8⅜ Secpac 90	102,375	102,25
9 SNCF 95	104	102,875
8⅛ Sumitomo92	103,75	103,75
9⅛ dgl. 93	105,375	106,25
9 dgl. 93	105,625	105,375
6⅞ Schwcaen76	91,75	91,75
9 Unibk.Nor 95	105,25	105
8⅛ Vict. 90	104,5	104,5
8⅛ WorldB. 94	104	104
9⅛ dgl. 95	104,625	104,625
8⅛ Washgt 96	102,625	102,625
9⅛ Westpac92	105,375	105,25
7⅛ Worldbk.97	99,75	99,625
8½ dgl. 95	103,875	103,875
8⅜ dgl. 93	104,625	104,625
9½ dgl. 92	107,125	107,125
10⅛ dgl. 89	107,375	107,375
10⅜ dgl. 94	109,625	109,75
11 dgl. 93	108,625	108,625
8½ Xerox 90	102,625	102,75

ECU-Tageswerte

	9.12.	8.12.
Dollar	1,05457	1,05593
Bfr	43,2936	43,2529
DM	2,08115	2,07563
Hfl	2,35267	2,35052
£	0,727147	0,72927
Dkr	7,85913	7,85648
FF	6,82839	6,83195
Lira	1442,94	1442,53
I-£	0,764718	0,763959
Sfr	1,74033	1,74035
öS	14,6456	14,6375
Peseta	140,519	140,679
Skr	7,18369	7,18936
Nkr	7,7784	7,83006
kan-$	1,42402	1,42854
Esc	154,585	154,819
Fmk	5,10254	5,11254
Yen	167,952	168,287
Drachme	145,387	145,695

SZR-Wert

	9.12.	8.12.
Dollar	1,20187	1,20123
DM	2,41576	2,41455

Diskussion um Menschenrechte in der „DDR"

Es geht ums Überleben

Mit Kommunisten über Menschenrechte zu diskutieren, ist noch immer ein aussichtsloses Unterfangen. Wer auf die Defizite an solchen Rechten, die für „bürgerliche" Demokratien unabdingbar sind, verweist und etwa die durch politische Strafgesetze drastisch eingeschränkte Meinungsfreiheit in sozialistischen Staaten beklagt, bekommt entweder zu hören, dieser Rechte bedürfe es in einer entwickelten „Volksdemokratie" nicht, weil sie dort längst verwirklicht seien, oder aber, das viel gewichtigere Menschenrecht auf „Frieden und Entspannung" stünde dem entgegen, da es heutzutage schließlich um das Überleben der Menschheit überhaupt gehe.

Unter diesem Blickwinkel mußte die Veröffentlichung der KSZE-Beschlüsse von Helsinki vom 2. August 1975 in zwei „DDR"-Zeitungen als grober Mißgriff erscheinen, der auf



falscher Einschätzung innenpolitischer Zustände beruhte und der in den vier folgenden Jahren, bis zur Verabschiedung des neuen Strafgesetzbuchs am 28. Juni 1979 von der „Volkskammer", durch „parteiliche" Interpretation der in der finnischen Hauptstadt getroffenen Vereinbarungen wieder wettgemacht werden mußte. Ein Kollektiv von SED-Juristen hatte sich in der Zwischenzeit damit zu beschäftigen, die Beschlüsse, die innenpolitisch gefährlich zu werden drohten, zu entschärfen und auf die Verhältnisse im „realen Sozialismus" für nicht anwendbar zu erklären, weil sie „gesellschaftsschädlich" und „sozialismusfeindlich" seien.

Schon ein knappes Jahr nach „Helsinki" konnte man deshalb in der SED-Zeitschrift „Einheit" lesen: „Wir werden nicht dulden, daß die internationalen Verträge ... im Kampf gegen den Sozialismus mißbraucht werden." Das neue Strafrecht, das am 1. August 1979, auf den Tag genau vier Jahre nach den Übereinkünften von Helsinki, wirksam wurde und gegenüber der Fassung von 1977 allein 48 Strafverschärfungen aufwies, war nur die Konsequenz solchen gegen die eigene Bevölkerung gerichteten „Sicherheitsdenkens".

Georg Woywod und Eckhard Heumeyer haben es nun im Auftrag der in Frankfurt am Main ansässigen „Internationalen Gesellschaft für Menschenrechte" unternommen, den gegenwärtigen Stand der Menschenrechts-Diskussion in der „DDR" zu dokumentieren. Diese Ausarbeitung ist um so wichtiger, als die CDU/CSU-Fraktion im Bundestag während ihrer Oppositionszeit ständig auf die Erarbeitung einer solchen Dokumentation gedrängt hat, aber in den vier Jahren seit Herbst 1982 nicht in der Lage war, das Unternehmen in eigener Regie zu vollenden.

Die Autoren haben ihre Darstellung in acht Kapitel gegliedert, deren zwei umfangreichste den „Grenzsperranlagen der DDR" und der „Lage der politischen Gefangenen" gewidmet sind, während einleitend der „Begriff der Menschenrechte" überhaupt und ihre Behandlung in der kommunistischen Ideologie abgehandelt werden. Hier zeigt sich freilich auch, daß theoretische Fragen zur Marginalie verkommen, wenn die brutale Praxis der Strafverfolgung dagegengehalten wird.

So sind auf 25 Seiten Schicksale von „DDR"-Bewohnern dokumentiert, die nichts weiter wollten als den Staat verlassen, dessen Existenz auf der Abschaffung der Menschenrechte basiert. Der Fall des Holzfacharbeiters Hilmar Helmecke aus dem Bezirk Magdeburg, der wegen „staatsfeindlicher Hetze" verurteilt wurde, ist für „DDR"-Verhältnisse nicht einmal außergewöhnlich.

„Am 25. Mai 1981 wurde ich an meiner Arbeitsstelle von vier Angehörigen des Ministeriums für Staatssicherheit verhaftet und nach Magdeburg ... gebracht. Vom Bezirksgericht Magdeburg wurde ich dann im Oktober zu fünf Jahren und sieben Monaten Freiheitsentzug verurteilt ... Während der fast viermonatigen Verhöre konnte ich feststellen, daß ... Äußerungen meinerseits, die ich auf Versammlungen der Gewerkschaft und dem Freundes- und Bekanntenkreis gemacht hatte, genauestens bekannt waren."

JÖRG BERNHARD BILKE

Georg Woywod/Eckhard Heumeyer: „Menschenrechte in der DDR und in Ost-Berlin". Polyglott-Verlag, Frankfurt am Main. 180 S., 11 Mark.



Reminiszenzen an Michelangelos „Pietà"-Darstellung weckt die Statue des Heiligen Sebastian (l.) aus dem 17. Jahrhundert, während die „Venus Kallipygos" von einem Nachahmer Giovanni Bolognas (1529–1608) stammt. Beide Statuen aus der Fürstlichen Sammlung Liechtenstein sind in der Schirn Kunsthalle Frankfurt zu sehen.

FOTOS: KATALOG

Es wimmelt nur so von schönen nackten Menschen

Die 60 Bronzen der Fürstlichen Sammlung Liechtenstein, die das Frankfurter Liebieghaus, zu Gast in der Kunsthalle Schirn, in glänzender Raumatmosphäre vorstellt, werden nun seit Jahrzehnten zum ersten Mal wieder dem Publikum zugänglich gemacht. Für Kenner und Liebhaber ist die Ausstellung geradezu eine sensationelle Gelegenheit zu ästhetisch und historisch gebündeltem Studium. Für manche wird es nur Vergewisserung, für viele aber Erweiterung von Kenntnissen (und auch Erlebnissen) sein.

Dazu gleich ein Beispiel. Karl I. von Liechtenstein (1569–1627) gab bei dem damals wie heute hochangesehenen Adriaen de Vries eine lebensgroße Skulptur „Christus im Elend" in Auftrag. Diese Figur, in der Ausstellung monumental präsentiert, sitzt in etwas schräg geneigter Haltung auf einem Sockel, mit übereinandergeschlagenen Beinen, die Hände vor dem Kinn gekreuzt und leicht gefaltet, den Blick in jenseitige Ferne gerichtet und den Mund im Schmerz halb geöffnet.

Brita von Götz-Mohr erläutert im Katalog unter kritischer Heranziehung aller bisherigen Literatur die Komponenten des Werks. Der Gesichtsausdruck erinnert an Dürers Holzschnitt des Schmerzensmannes. Doch die Beinhaltung Dürers ist gelockert und wird hier zum Zitat der Haltung von Michelangelos liegenden Figuren in der Medici-Kapelle. Der etwas gedrehte Oberkörper erinnert deutlich an den Torso vom Belvedere. Dieser Torso wurde damals gedeutet als gedemütigt leidender, während der Arbeit im Augiasstall ausruhender Herakles. Herakles galt als Tugendheld, der auf Christus vorausdeutet. Vollendete körperliche Kraft und Schmerz zugleich wurde damit zur Idee für den „Christus im Elend". Zugleich mit der Übernahme der Renaissanceformel bewahrte der Künstler das Dürersche Erbe.

Und wozu hat Karl I. diesen Christus als Stiftung in Auftrag gegeben? Weil es zur Legitimation des Fürsten gehörte, qualitativ hochstehende Kunst als Schätzung geistiger Leistung zu ermöglichen. Im speziellen Fall waren allerdings auch politische Motive im Spiel: Karl trat mit der dann auch eingetretenen Hoffnung auf kaiserliche Gunstbeweise gleichzeitig mit dieser Stiftung zum Katholizismus über.

Wir können hier nur summarisch festhalten, was die nachfolgenden Fürsten in die Bronzesammlung brachten: zwei höchst geschmeidige Arbeiten von François Duquenois (1597–1643), zahlreiche gute Werke des Giambologna-Schülers Giovanni Francesco Susini, eine „Reiterstatuette" von Giambologna (erst Mitte des 18. Jahrhunderts erworben), viele Werke des Massimiliano Soldani (1656–1740) nach antiken Skulpturen, auch nach Michelangelo und Giambologna. Es wimmelt nur so von schönen nackten Weibern und Männern. Das historisch älteste Werk ist der 1860 erworbene „Schildträger" von Bertoldo di Giovanni (etwa 1470), einem der Lehrer Michelangelos.

Damit der Leser Lust nach Lektüre des herrlichen Katalogs bekomme, hier einiges aus einer Schrift des Fürsten Karl Eusebius von Liechtenstein (1611–1684), der für nichtregierende Fürsten, deren Gedächtnis nicht von den Historikern bewahrt wird, künstlerisches Wirken für geeignet erachtet. Bloßer Reichtum garantiert kein Gedächtnis. „Das Geld ist nur, schene Monumenta zu hinterlassen zu ebiger und unsterblicher Gedechtnuss." Es geht um „Curiositet" und „Raritet". Kuriosität ist einmal die geistige Neugier auf Neues und Seltenes, dann auch die künstlerische oder sonstige Rarität. Wenn der Adlige keine „Curiositet" hat für alles, was „schen, vornehm und kunstreich und consequenter rar" ist, dann unterscheidet er sich nicht vom gemeinen Mann und dessen „Niederigkeit des Gemiedts". Nur wer nach dem Besseren und „Raren" strebt, hebt sich heraus aus dem „fichischen Leidt eines plumben Verstands".

Wenn das nicht „kurios" ist! Aber es kam den Künstlern und ihrem sozialen Aufstieg zugute. (Bis 15. Februar 1987; Katalog 20 Mark.)

RUDOLF KRÄMER-BADONI

Los Angeles: Das neue Museum für moderne Kunst

Boom an der Westküste

Im Jahre 1979 machten sich einige kunstliebende Geschäftsleute aus Los Angeles klar, daß ihre Stadt die einzige bedeutende weltweit ohne ein Museum für moderne und zeitgenössische Kunst sei. Daraufhin beschlossen sie, die Situation durch Gründung eines neuen Hauses zu ändern. Sie konnten kaum ahnen, daß ihr mutiger Vorstoß einen Boom in Sachen Kunst an der Westküste der Vereinigten Staaten auslösen sollte.

Unterstützt von Sammlern und ermutigt von Museumsdirektoren und Kuratoren aus der ganzen Welt, fanden die frischgebackenen Museumsgründer rasch offene Ohren bei Bürgermeister Tom Bradley und den Leitern der Stadtplanungsbehörde CRA. Sie beschlossen sofort, das künftige Museum in ihr ambitioniertes Ein-Milliarden-Dollar-Projekt „California Plaza" auf dem Bunker Hill in Downtown L. A. zu integrieren.

Das erforderliche Land wurde der Privatinitiative von der Stadt geschenkt, weitere Unterstützung gewährten die Projektentwickler. Der glücklichste Umstand für die geplante Heimstatt moderner Kunst allerdings war die Tatsache, daß die CRA Vorschriften hat, nach denen jedes Neubauprojekt 1,5 Prozent der Baukosten für den Ankauf von Kunst bereitstellen muß.

Diese Vorschrift stellte das inzwischen „Museum of Contemporary Art" oder kurz Moca genannte Unternehmen von vornherein auf eine sichere finanzielle Basis. Auch die Suche nach einem qualifizierten Direktor war zunächst erfolgreich. Mit Pontus Hulten, dem früheren Chef des Pariser Centre Pompidou, gewannen die Kunstfreunde aus Los Angeles einen erfahrenen Mann internationaler Reputation. Zwei Jahre nach seiner Ernennung 1982 mußte Hulten allerdings wieder gehen: Er hatte es nicht verstanden, daß eine solche Position nebst soliden Kenntnissen vor allem die Fähigkeit erfordert, möglichst viel Geld für eine derartige Privatinitiative aufzutreiben.

Eine Aufgabe, die Richard Koshalek, Nachfolger Hultens und ehemals Direktor des Hudson River Museum New York, perfekt beherrscht. Er war es auch, der den japanischen Star-Architekten Arata Isozaki für die Gestaltung des Moca am California Plaza gewann, einer Umgebung, die, wenn sie 1993 endgültig fertiggestellt sein wird, nebst drei Bürotürmen ein Luxushotel, die Bella Lewitzky Dance Gallery, Wohnanlagen, Parks, Kinos, Restaurants, Geschäfte und, natürlich, das Museum umfassen wird. Eine schwierige Aufgabe in einem Kontext von lauter Hochhäusern, eine Aufgabe, die besonderer Lösungen bedurfte.

Ungewöhnlich ist der Aufwand, der für dieses Museum getrieben wurde: roter Sandstein aus Indien, der in Japan bearbeitet und dann nach Kalifornien verschifft wurde, kristallisiertes Glas, in der Erscheinung strahlendem Marmor ähnlich, das für die Verkleidung von Brüstungen sowohl innen als außen verwandt wurde, grüne Aluminiumpanele mit kontrastierenden pinkfarbigen Kreuzstrukturen – all diese Elemente unterstreichen die Erhabenheit des ersten amerikanischen Werks des japanischen Architekten.

Ebenso großzügig wie der weitläufige Außenbereich sind auch die Ausstellungsflächen von insgesamt über 4000 Quadratmetern angelegt. Auf ausschließlich einer Ebene bieten sie, mit hellem Ahorn parkettiert, bei reichlich Tages-Oberlicht genügend Fläche für die permanente Kollektion, die neben der Barry-Lowen-Sammlung auch achtzig bedeutende Werke des Abstrakten Expressionismus und der Pop-art aus dem Besitz des Grafen Giusepe Panza di Biumo umfaßt.

Gestern wurde das Museum of Contemporary Art feierlich eröffnet und ein spezielles Einjahresprogramm der Öffentlichkeit vorgestellt. Unter dem Titel „Individuals: A Selected History of Contemporary Art 1945–1986" werden über 400 Werke von 76 Künstlern während des ersten Jahres gezeigt; spezielle Schauen werden darüber hinaus bedeutende Künstler wie Jackson Pollock, Willem de Kooning, Claes Oldenburg, aber auch Eva Hesse und Anselm Kiefer präsentieren. Außerdem werden einige wichtige Environments von Beuys, Jannis Kounellis und anderen extra für Los Angeles rekonstruiert.

Welch starke Impulse jedenfalls von dem neuen Museum ausgehen, zeigt die Tatsache, daß inzwischen alle wichtigen amerikanischen Galerien Dependancen in L. A. haben. Bei der am letzten Wochenende erstmals veranstalteten Kunstmesse im Convention Center waren auch neun (!) Berliner Galerien vertreten.

SVEN THIELMANN

So feierte die ARD den Tag der Menschenrechte

Scheiterhaufen unserer Dioxin-Gesellschaft

Zum gestrigen Tag der Menschenrechte beleuchtete die ARD am Montag die, wie die Ansagerin sagte, Situation „in der Bundesrepublik" (**Ohne Wenn und Aber**). Autor Samuel Schirmbeck sprach hingegen von den „deutschen Landen", aus denen er berichte. Aber die Ansagerin hatte recht: es ging nur um die Bundesrepublik Deutschland.

Das wurde am deutlichsten, als Ausgrabungen von Gestapo-Kellern in West-Berlin gezeigt wurden, weil der Film auch nach Unrechts-Kontinuitäten im Westen forschte – daß aber ein paar Meter östlich der Ausgrabungsstätte die Menschenrechte der Deutschen auch heute ernsthaft eingeschränkt werden, fand keine Erwähnung. Mehrmals wurde hingegen Südafrika angeführt, einmal Nigeria (wohl, weil man von dort Bilder einer Erschießung hatte), ferner die Türkei und die Sowjetunion – letztere ausschließlich als Opfer deutscher Menschenrechts-Verletzungen.

Auch Südafrika und die Türkei dienten nur der Anklage bundesrepublikanischer Verhältnisse. Weil unser Staat Folter nur dann als Asylgrund anerkennt, wenn sie politisch motiviert ist, hieß es: „Der NATO-Partner Türkei darf foltern" – wer erlaubt ihm das, wir? Und die Tatsache, daß sich deutsche Investoren in Südafrika mit „Regierungsvertretern" an einen Tisch setzen, begründete den Vorwurf, daß sie (die Manager) „die Apartheid wollen". So kann man freilich den Außenhandel mit sehr vielen Ländern ächten, wenn man den Kaufleuten das dortige Unrecht in die Schuhe schiebt.

Folgende behauptete Menschenrechts-Verletzungen von deutschen Behörden wurden vorgeführt:

- Haussuchungen mit längerem Festhalten von Angetroffenen ohne richterlichen Durchsuchungsbefehl im Zusammenhang mit Demonstrationen und Terrorfahndung (die Polizei beruft sich in solchen Fällen regelmäßig auf „Gefahr im Verzuge", kam aber im Film nicht zu Wort).
- Das Selbsteintrittsrecht des Landes Bayern, das einen Landrat (Hans Schuierer, Schwandorf) in seinen Befugnissen beschränkt.
- Einem Bewerber für eine Stelle im Bundeskanzleramt hielt der Verfassungsschutz 1977 Unterschriftenlisten vor und die Tatsache, daß er vor der (DKP-nahen) VVN eine Rede gehalten habe.
- Einem Asylbewerber wird kein neues Herz eingepflanzt, obwohl er dies nach Überzeugung der Ärzte zum Überleben braucht.

Um diese Vorwürfe rankte eine bedrohliche Sprache: „Rauchschwaden riechen wie früher von Scheiterhaufen." Vielleicht war sich der Autor aber der Dürftigkeit seiner Beweise für eine 45minütige Anklage bewußt – richteten sich doch mehrere Mahnungen und Vorwürfe an das, „was sich in den Köpfen abspielt". So holte er die Menschenrechte vom Staat-Bürger-Gefälle auf die Du-und-Ich-Ebene. Hoffnung troff hingegen, als Studenten erwähnt wurden, die „die ‚Schöpfung' von Haydn aufgeführt haben ... für das Recht auf Leben, Freiheit und Sicherheit gegen ein atomares Großprojekt". Ist also *eine* Antwort auf die Frage der Energieversorgung nach ARD-Ansicht menschenrechtlich geschützt?

Dann hob die Sendung ab in Richtung neuer Menschenrechte, die weder von der Französischen Revolution noch von der UNO 1948 gefordert wurden – diese Quellen dienten zunächst als Grundlage des Berichts –, sondern von mehr oder weniger wichtigen Leuten heute; wobei man aber recht genau hinhören mußte, um diesen Übergang mitzubekommen.

„Wo findet dieser Säugling unverstrahlte Nahrung, saubere Luft? Die Becquerel- und Dioxin-Gesellschaft verlangt grundsätzlich anderen Schutz der Menschenrechte" – nämlich das „Recht auf biologische Selbstbestimmung". Interessant war in diesem Zusammenhang eine Umkehrung im Vergleich zu den ursprünglichen Menschenrechten: Sind diese gegen staatliches Handeln gerichtet, soll nun jenes staatliches Handeln einklagbar machen. Das war eine der vielen Stellen des Filmes, an der eine gedankliche Vertiefung wünschenswert gewesen wäre.

Aber viel Zeit wurde benötigt, um die „Gesinnung von Reaktionären bis in die Konservativen hinein" anzuprangern; fehlen durfte dabei keinesfalls der „Vergleich des heutigen Repräsentanten der Opfer mit Goebbels, der an der Aufarbeitung von Feindbildern zweifeln läßt". Diesen Schwenk zum Kanzler bereiteten Einblendungen von NS-Opfern vor.

Die Sendung mit ihrer Anklage der bundesrepublikanischen Zustände „im Zeitalter der Raketen" (Schlußwort) wurde in ihrer Düsternis der Lage hier nicht gerecht – ein Urteil, das unabhängig davon ist, wie sehr man diesem Asylanten ein neues Herz wünscht. Außerdem unterschob der Bericht viele Wertungen politischer Art abseits vom Hauptthema, wobei jene mit diesem geweiht wurden.

DETLEV AHLERS

Neue Hörspiele aus Argentinien und Finnland im WDR

Das Skelett ist die Seele

Ist es denn Schicksal, Sklave zu sein? Oder Menschenwerk?, fragt die Stimme des Erzählers in dem chorischen Hörspiel der Maria Helena Kühner aus Brasilien (heute im WDR 1 um 20 Uhr) mit dem Titel **Aus Geschichten und Legenden**. Und sie läßt den Chor antworten: „Menschenwerk ... trauriges Menschenwerk."

Maria Helena Kühner gehört zu den Nachwuchsautoren, die sich bereits mehrfach mit Erfolg an Wettbewerben und Seminaren des WDR in ihrer Heimat beteiligt hat. Ihre volksliedhaften Balladen schöpfen aus dem Legendenschatz der La Plata Ebene, die Teile des südlichen Brasilien, des nördlichen Argentinien sowie Uruguays umfaßt und eine authentische Kulturlandschaft mit jesuitischen Prägungen aufweist.

In ihrem elegischen Hörspiel nutzt die Brasilianerin das musikalische Element der Variationen zwischen Chor, Bänkelsänger und anderen Einzelstimmen, um ein Sprechchorwerk aufzubauen, das durch starke Rhythmisierung und Wiederholung eine tranceartige Spannung aufbaut, die sich bis zur Apotheose der Erlösung steigert. Aus der Sozialanklage des Einzelschicksals wird bei Maria Kühner unversehens eine Geschichte, „die sich in anderen Geschichten fortsetzt, die gleichfalls eine Fortsetzung haben".

Sie spiegelt sich auch in der Erzählung **Maria und Metodius** aus Finnland (am 28. Dezember im WDR 3 um 17 Uhr). Der Autor Pentti Saarikosi ist außerhalb seines Landes noch wenig bekannt. Er macht die Ohnmacht eines rechtlosen Einzelnen gegen die Willkür der Mächtigen zu seinem Thema und schöpft aus der reichen Legende seiner Heimat. Auch in seinem sprachgewaltigen, kantig-sarkastischem Opus kann erst der Tod die Erlösung bringen. Maria, die alterslose Frau, erhebt sich durch ihre Weisheit über ihre Widersacher. Sie nimmt die Qualen des schutzlosen Altwerdens und Sterbens voraus, wenn sie sagt: „Der Mensch hat drei Wohnungen, seinen Körper, seine Kleider und sein Haus. Wird er alt, ist es zuerst das Haus, was man ihm nimmt. Dann nimmt man ihm die Kleider und zum Schluß den Körper – was bleibt, ist das Skelett, und das ist die Seele."

Maria weiß, daß ihr archaisches Dasein in einer ungemauerten Steinhütte auf einer finnischen Insel den fortschrittstrunkenen Honoratioren ein Dorn im Auge ist, und sie rechnet nicht damit, daß sich Toleranz für den Andersdenkenden und Güte gegen Dummheit und Bosheit durchsetzen könnten. Das weihnachtlich-christliche Motiv der Versöhnung liegt hier in der Weitergabe ihres Wissens vor ihrem Tode an den jungen Freund und Schüler Metodius, das ihn, den zurückgebliebenen Bauerntölpel zum Lebenskampf rüsten soll. Auch wenn sie sagt: „Denk nie zu gut von Dir selber!"

INGRID ZAHN

KRITIK

Erster Bericht aus Eelam

Singhalesen und Tamilen sind alle Freunde." Ein befremdlicher Ausspruch eines Mannes in Colombo, führen doch die beiden Volksgruppen auf Sri Lanka seit fünf Jahren Krieg. Vielleicht war es Angst vor der Kamera, vielleicht Verdrängung. Denn der Krieg hat die Hauptstadt noch nicht erfaßt; im tamilischen Norden dagegen hat er Fakten geschaffen.

Bemerkenswert, daß dort ein Kamerateam filmen durfte: **Brudermord im Paradies** (ZDF). Die Bilder in und um Jaffna ließen Zweifel nicht zu: Die Tigers, die radikalsten Tamilen, organisieren hier bereits ihren Staat Eelam. Sie sind hochmotiviert, geben sich diszipliniert; die Bevölkerung vertraut ihnen, empfindet sie als Beschützer. Fast wäre das Porträt der „Boys" allzu strahlend erschienen, wären nicht auch ihre Härte und Kompromißlosigkeit verdeutlicht worden: sie rekrutieren Kindersoldaten, stellen getötete Singhalesen zur Schau, verschließen sich einer politischen Lösung.

Film-Autor Alexander Niemetz hat so unrecht nicht, wenn er sagt, „dieser Krieg ist mit dem Verstand nicht zu begreifen". Da schütteln sich der Guerillaführer und der aus Colombo angereiste Politiker-Schauspieler die Hand. Gefangene sollen ausgetauscht werden. Doch dazu kommt es nicht. Dafür genießen sie den Jubel der Massen. Die regulären Truppen werden als „erfolglos, frustriert" charakterisiert. Sie hat nicht die „Leidenschaft für ihr Land" gepackt. In Jaffna jedenfalls sind sie in der Defensive. Gleichwohl sollen schwerbewaffnete Soldaten und patroullierende Panzer militärische Stärke demonstrieren. Das Dilemma hätte nicht besser dokumentiert werden können.

MARTA WEIDENHILLER



9.45 Info: Arbeit und Beruf
10.00 Tagesschau, Tagesthemen
10.23 Fußball UEFA-Pokal
Mönchengladbach – Glasgow
Barcelona – Uerdingen
11.55 Umschau
12.10 ZDF-Magazin
12.55 Presseschau/Tagesschau

15.45 Tagesschau
15.55 Die Sklavin Isaura (12)
16.20 Schöne stumme Mannequins
Julia (5)
16.40 Die Kinder vom Mühlental (12)
17.15 Unternehmen Arche Noah
Vogelmord als Volkssport?
Beginn einer 10teiligen Serie
17.45 Tagesschau
17.55 Regionalprogramme
20.00 Tagesschau
20.15 Unzufrieden mit den Eltern?
Erwachsene im Urteil der Kinder
Bestandsaufnahme von Cornelia Freidank. Tausend Schüleraufsätze und eine Begleitdokumentation bilden die Grundlage für den Bericht über das Urteil 12- bis 20jähriger
21.00 Der 7. Sinn
21.05 Telestar
Verleihung des Ehrenpreises für Fernsehunterhaltung 1986
Moderation: Alfred Biolek
22.30 Tagesthemen
23.00 Tatort
„Kielwasser" mit Schimanski (Götz George)
Von Chiem van Houveninge
0.30 Tagesschau
0.35 Nachtgedanken
Karl Jaspers: Über den Tod

16.00 heute
16.04 Vom Urkrümel zum Atompilz (5)
16.35 Das kalte Herz (5)
17.00 heute / Aus den Ländern
17.15 Tele-Illustrierte
Gast: Cosa Rosa
17.45 Tom und Jerry
18.20 S. Y. Arche Noah
Entscheidung auf Korsika
19.00 heute
19.30 Der große Preis
Gäste: Showorchester Roland Baker, Johannes Heesters, Bianca
20.50 Die große Hilfe
Bilanz der Aktion Sorgenkind
21.00 Telemotor
Schwierigkeiten der alten Menschen im Straßenverkehr
Automagazin mit Karl Senne
21.45 heute-journal
22.05 Was steht zur Wahl?
Innen- und Umweltpolitik
Mit Walter Wallmann (CDU); Hans-Jochen Vogel (SPD); Friedrich Zimmermann (CSU); Gerhart Baum (FDP); Jutta Ditfurth (Die Grünen)
Fragen von Klaus Bresser und Wolfgang Herles
23.20 Die Straßen von San Francisco
Mike Stones Revolver
0.10 heute

III.

WEST
20.00 Tagesschau
20.15 Der verzauberte Tag
Deutscher Spielfilm (1943/44)
Mit Winnie Markus, Hans Stüwe
21.35 Filmbeichtip
21.45 Ganoven – Glück – Gewinne
Versuchungen des Glücksspiels
22.15 Kulturszene
Imbiß-Kultur. Elisabeth Mengel singt türkisch für Türken. Kultur-Initiative „Bochumer Zeche"
23.00 Fremdsein in Deutschland
Gestern Juden – heute Asylanten?
Diskussion
0.15 Nachrichten

NORD
18.30 Journal Kirche
Gefängnis-Seelsorge
19.15 Europas grüne Inseln
Nationalpark Dovrefjell
20.00 Tagesschau
20.15 Wildes Blut
Amerikanischer Spielfilm (1953)
Mit Charlton Heston, Karl Malden
Buch, Regie: King Vidor
21.35 Kultur aktuell
Porträt des Regisseurs Robert Wilson. Das Museum für zeitgenössische Kunst
22.25 Lebenswege
„An Scheidung hab' ich nie gedacht": Wie eine Ehe zerbrach und eine Freundschaft blieb
23.10 Nachrichten

HESSEN
18.33 Sammler und Gesammeltes
19.20 Hessenschau
19.55 Drei aktuell
20.00 Straßenträumereien
Italienischer Spielfilm (1948)
Regie: Mario Camerini
21.20 Hessen Drei unterwegs
21.30 Drei aktuell
21.45 Kulturkalender
„Das schlaue Füchslein" in Darmstadt. Frankfurter Blues Band. J. Johnes in Kunsthalle Schirn. Filmtip „Jannan"
22.15 In bester Gesellschaft (7)
Leben nach dem Tode
23.00 Es war 1931
Letzte Völkerschauen auf der Kolonialausstellung in Paris

SÜDWEST
19.00 Abendschau/Blick ins Land
19.30 Die Braut kann nicht warten
Italienischer Spielfilm (1950)
Mit Gino Cervi, Gina Lollobrigida
Regie: Gianni Franciolini
21.00 Aktuell/Neues
21.15 Politik / Landtag / Treffpunkt
21.45 Sport unter der Lupe
Basketball: Langen – Leverkusen. Nordischer Ski in Ramsau. Tennis
22.30 Romeo und Julia on Ice
Eisballett zu Prokofieffs Musik
Mit T. Cranston, D. Hamill
23.15 Nachrichten

BAYERN
18.15 Eltern-Sprechstunde
„Was wißt ihr denn von uns?"
18.45 Rundschau
19.00 Heidelberger Romanze
Deutscher Spielfilm (1951)
Mit O. W. Fischer, Lieselotte Pulver, Gunnar Möller, Hans Leibelt
20.36 Schloß Wernstein
Die Sorgen eines Schloßherrn
20.45 Duke Ellington: Mein Vermächtnis
21.30 Rundschau
21.45 Sperrfrist
Terrorismus
22.30 Z. E. N.
Kapelle der Münchner Residenz
22.35 Sport-Stammtisch
Eishockey ohne Ausländer?
23.25 Schweigen ist Gold
Französischer Spielfilm (1947)
Mit Maurice Chevalier
Buch und Regie: René Clair

SAT 1

15.35 Indian River
16.00 Bären-Schlaf im Winter
Sowjet. Dokumentarfilm (1966)
16.25 Die Waltons
John-Boy und die Zukunft
17.10 Lou Grant
18.00 Josh
18.30 blick
18.45 Aufgeblättert
Kosmetische Kunst am Körper. Schönheitschirurgie. Shopping in New York. Ballettszene. Rechte und Chancen der Frau
19.35 Weihnachtsmarkt
19.45 Vierzehn Jahre Sing-Sing
Amerikanischer Kriminalfilm (1947)
Mit Burt Lancaster, Kirk Douglas
21.40 blick
22.15 Nordamerik. Eishockey-Liga
Chicago – Calgary
23.15 Hawaii Fünf-Null
Die Spezialisten
0.00 blick



19.00 Titel, Thesen, Temperamente
19.45 Aus Dresdner Sammlungen
Dinglingers Kaffeeservice
20.00 Tagesschau
20.15 Winterspelt
Von Alfred Andersch
Mit Ulrich von Dobschütz, Hans-Christian Blech, Claus Theo Gärtner. Regie: Eberhard Fechner
Vor der Ardennen-Offensive nimmt ein deutscher Offizier Kontakt zu seinen amerikanischen Gegnern auf. Doch der internationale Ehrenkodex erlaubt nicht den Bruch des Fahnen-Eids.
21.55 Hotelgeflüster
Amerikanischer Spielfilm (1970)
Mit W. Matthau. Regie: A. Hiller
23.45 Nachrichten



18.10 Sport-Zeit
19.00 heute
19.20 Studio
19.30 Diese Drombuschs
Liebe ist Unvernunft
20.30 Rundschau
21.15 Zeit im Bild 2
21.35 Kulturjournal
21.45 Das junge Mädchen
Mexikanischer Spielfilm (1960)
Regie: Luis Buñuel
23.20 Kennwort: Kino
23.45 Nachrichten



18.15 Starmix / Regional 7
18.35 Komm doch mal in die Küche
Gefüllte Schnitzel
18.53 7 vor 7
19.22 Karichen
19.30 Insiders
Die Safe-Knacker
20.20 Filmvorschau
20.30 Zwei in einem Anzug
Deutscher Spielfilm (1950)
Mit Wolf Albach-Retty, Olga Tschechowa. Regie: J. Stöckel
22.05 RTL-Spiel
22.10 Nachrichten
22.20 Popeye
22.25 Wahl der Miß Hamburg
22.30 Neu im Kino
23.10 Wetter/Horoskop/Betthupferl
23.40 Wall Street Final

Wer benefizt denn heute?

a-tx – Wohin man schaut, wohin man hört – es benefizt, und zwar so gewaltig, daß man bald erstaunt sein muß, wenn irgendein singender, klingender Künstler ausnahmsweise noch nicht benefizt hat. Da machen sich die exaltierten Pop- und Rockdamen Nina Hagen und Lene Lovich augenkugelnd für das Recht von Tieren auf Leben stark; da sammeln sich so bekannte Pop-Stars wie Steve Winwood, Peter Gabriel, Elton John, Bryan Adams und Paul McCartney für Amnesty International in einer „Verschwörung der Hoffnung".

Spätestens seit Bob Geldof im Sommer 1985 mit seinem „Live Aid"-Unternehmen weltweit die musikprofessionelle Berufsjugend aktivierte und zu nie zuvor erlebter Bruderschaft der Seelen veredelte, so daß viele ihn als Anwärter auf den Friedensnobelpreis sahen, mag so recht kein Entertainer mehr zurückstehen. Das Wirken für gute Zwecke ist zum Selbst-Zweck geworden und droht zur bösen Farce zu verkommen, hinter der als wahre Triebfeder sich nichts weiter als schnöder Wettbewerb um die Gunst des Publikums spannt.

Womit nicht gesagt sein soll, daß besagten Stars nicht wirklich das Helfen am Herzen läge. Nur: was bleibt denn noch übrig von der Idee, von Idealismus, der dem Bob Geldof im übrigen noch den letzten Penny aus der Tasche zerrte? Wem soll solche Hilfs-Inflation am Ende noch nützen?

Die wirklich Betroffenen, so will es angesichts dieser wahren Flut von Benefiz für alles und jedes erscheinen, würden sich herzlich bedanken für solch ein Benefiz-Theater, das nur deshalb auf großer Bühne gespielt wird, weil dort pharisäerhaft die vermeintliche Selbstlosigkeit, zum banalen PR-Effekt heruntergewirtschaftet, der ach so wachen Konkurrenz vorgeführt werden kann. So soll sich, nur fadenscheinig kaschiert, immer doch nur der eigene Beutel füllen – an der Not all derer, um die es nur irgendwann mal ganz am Geldofschen Anfang ging ...

Die Expertenanhörung zum „Deutschen Historischen Museum" in Berlin

Unstillbarer Durst nach mehr

Wie ist das nun: Hat man Ausstellungsstücke und baut dafür ein Museum, oder baut man zuerst und schaut dann, was man hineintut?

Es war neben viel Wissenschaft auch ganz praktisches Gedankengut, das da zwei Tage lang in Bonn ausgebreitet wurde, als ausgewählte Mitglieder der Historiker-Fachwelt zwei Tage lang um das Gutachten der Konzeption für ein Deutsches Historisches Museum in Berlin diskutierten, einen Bau, mit dessen Ausführung schon im nächsten Jahr in der alten Reichshauptstadt begonnen werden soll, nachdem Bundeskanzler Helmut Kohl ihr dies vorläufig imaginäre Gebäude zum Jubiläum des 750. Geburtstages 1987 geschenkt hat.

Man erinnert sich: Die Diskussion um eine solche Einrichtung ist jetzt schon über zehn Jahre alt. Das Museum für Deutsche Geschichte im Ostberliner Zeughaus brachte eine Diskussion in Gang, ob man dem anderen deutschen Staat auf einem so wichtigen Gebiet das Feld überlassen dürfe. Die historischen Großausstellungen über Preußen, Wittelsbacher oder Staufer in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West) mit ihrem Millionenpublikum gaben der Idee neuen Auftrieb.

Im Herbst 1985 setzte die Bundesregierung für das Projekt eine aus 16 Historikern, Museumsfachleuten und Kunsthistorikern bestehende „Sachverständigenkommission" ein, die ihr Konzept, in hoher Auflage für die „breite öffentliche Diskussion" gedruckt, im April 1986 präsentierte. Nach den zwei Tagen Diskussion jetzt in Bonn faßte der Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz und Vorsitzende der Sachverständigenkommission, Professor Werner Knopp, das Ergebnis in dem etwas ernüchternden Satz zusammen: „Wir werden alles hier Gehörte sorgfältig bedenken, und das Gutachten wird Änderungen erfahren."

Da hatte zum Beispiel der Tübinger Historiker Professor Gottfried Korff die „Forums-Idee" eingebracht, ein Patentrezept gegen die lähmende Bremswirkung auf den Fortgang des Unternehmens, die von der Angst ausgeht, daß hier „Wende-Ideologie" verkauft werden solle. Für immer neue Gründe, daß dies so sein könne, sorgen in Bonn die Bundestagsfraktionen der SPD und der Grünen, die zum Beispiel in den Vorbereitungsforen für das Bonner „Haus der Geschichte" der Bundesrepublik Deutschland ihre reservierten Stühle gar nicht erst einnehmen.

Korffs „Forum", von ihm als „das ehrlichere Prinzip der Geschichtsaneignung" vorgestellt, beseitigt nach seinen Worten den Verdacht, daß ein irgendwie verbindliches Geschichtsbild als Endprodukt geboten werden solle. Auf ein solches „geschlossenes Bild", *wie es sich auf Bildung versessene Museumsexperten ausdächten*, sei der Besucher sowieso nicht versessen, der erfahrungsgemäß ja nur Einzelnes aufnähme.

Das bedeutet nach Korff, daß auch die sogenannten „Dauerausstellungen" des Museums alle paar Jahre geändert werden müssen, nein, eben nicht des Museums, sondern des „Forums"! Denn das Wichtigste, was man in einem solchen Gebäude, um deutsche Geschichte darzustellen, vereinigen könne, sei eben lange schon in anderem Museumsbesitz, zum Beispiel das Botanisierbesteck Alexander von Humboldts oder Otto Guerickes „Magdeburger Halbkugeln", mit denen er auf dem Reichstag von 1654 in Regensburg Ausdehnung, Druck und Gewicht der Luft demonstrierte.

Wenn man all so etwas nicht habe, es nur substituieren könne, die Schaulust nicht auf ihre Kosten kommen lasse und damit auf Texte auswiche, dann entstünde „schnell der Eindruck von Indoktrination", den man ja um der Gemeinsamkeit willen gerade vermeiden wolle.

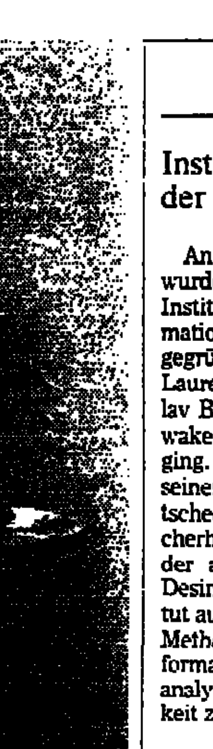
Dann: Es werde ein „Getty-Effekt" auf dem Markt für Ausstellungsgut eintreten, die Preise für Objekte würden in die Höhe schnellen, die bestehenden Museen würden in ihrer Anschaffung behindert werden, das Mäzenatentum werde aller Voraussicht nach nicht vergrößert, sondern nur „umverteilt" werden.

Schon am ersten Tag der Anhörung hatte eine beachtliche Fraktion der Historiker dafür plädiert, den Schwerpunkt des Geschichtsmuseums in Berlin auf Wechselausstellungen zu legen, so der Münchner Professor Christian Meier. Die Verfasser des Konzepts vom April 1986 hielten indessen an der Dauerausstellung fest. Sie ist „nach den Erfahrungen mit den großen historischen Ausstellungen der letzten Zeit als Verbindung aus chronologischer und systematischer Geschichtsgliederung zu organisieren und in drei voneinander zu unterscheidende Elemente zu strukturieren". Das sind „Epochenräume", „Vertiefungsräume" und „Themenräume", wobei man auf dem ersten Sektor der aus dem Schulgeschichtsbuch bekannten Einteilung folgen möchte.

Der von einem Teilnehmer gemachte Vorschlag, daß die Länder einzeln für sich und vielleicht in Patenschaft für bestimmte Geschichtsabschnitte als Vorstufe für das Deutsche Geschichtsmuseum sammelnd und vorbereitend tätig werden sollten, fand ziemlich einhellig Ablehnung, auch mit der Frage, wer denn dann für die *Patenschaft* über den Abschnitt 1933-45 zuständig sein solle. Wenn man sich freilich an das Schicksal der einst von Willy Brandt vorgeschlagenen Nationalstiftung erinnert, die von den um ihre Kultur-Kompetenz besorgten Ländern zu Fall gebracht wurde, dann muß man sich fragen, ob es nicht tatsächlich die Länder sein sollten, die in gemeinsamer Absprache ein überregionales Nationalmuseum zu organisieren und zu bestücken hätten.

Im übrigen: Wenn der wachsende Fundus des gedachten Museums in Berlin eine lebhafte Ausleihetätigkeit mit Museen in den Ländern interessant mache, dann würden wohl alle gern Leihgaben dorthin schicken. Bisher ist die Gefahr gering, daß dabei etwas entzwei gehen könnte. Die paar Dinge, die der Ankaufsexperte für Berlin, Christoph Stölzl, bisher im Dia-Vortrag vorzeigen konnte, sind ziemlich unzerbrechlich – bis auf einen Humpen aus der Kaiserzeit mit der Aufschrift: „Jeden Feind besiegt der Deutsche, nur den Durst nicht."

EBERHARD NITSCHKE



Direkt nach der Natur gemalt, wie es Caravaggio lehrte: Hendrick ter Brugghens „Frau mit einem Affen" (1627) FOTO: KATALOG

Utrecht: Niederländische Maler des 17. Jahrhunderts

Im Banne Caravaggios

Die zeitgenössischen Autoren sparten nicht an Kritik. Denn den damals in der Malerei geltenden Idealen nach „Decorum", Götter göttlich und Könige königlich abzubilden, kam Michelangelo Merisi da Caravaggio keineswegs nach. Er suchte seine Modelle auf der Straße und verlegte biblische Szenen ins alltägliche Milieu.

Völlig neue Wege beschritt Caravaggio mit seinen starken Hell-Dunkel-Kontrasten, den effektvoll inszenierten Lichtquellen, die die lebensgroß dargestellten Handlungspersonen eindringlich hervorheben, und er war wohl der erste Künstler, der ohne Vorstudien direkt nach der Natur malte. In kräftigen Farben komponierte er Momente größter Emotionalität und schuf Gemälde von gebündelter Dramatik. Nicht ein einziger Schüler ging bei ihm in die Lehre, und doch war sein Werk vom Ende des 16. Jahrhunderts an für Künstlergenerationen eine der wichtigsten Inspirationsquellen.

Seit dem 15. Jahrhundert zog es immer wieder niederländische Künstler nach Italien, um dort vor allem in Rom das klassische Altertum zu studieren. Auf ihren Reisen gen Süden waren es vor allem die Utrechter Maler Hendrick ter Brugghen, Gerhart van Honthorst und Dirck van Baburen, die in den Bann des Œuvres von Caravaggio gerieten und dessen künstlerische Auffassungen in den Niederlanden einführten. Ist Honthorst der bekannteste, so ist ter Brugghen sicher der bedeutendste der Utrechter Caravaggisten, denen jetzt das Utrechter Centraal Museum in Zusammenarbeit mit dem Braunschweiger Herzog-Anton-Ulrich-Museum eine eindrucksvolle Ausstellung gewidmet hat.

Mit prachtvollen Beispielen wird hier ein faszinierendes Kapitel niederländischer Malerei des 17. Jahrhunderts aufgeblättert, zu dem zahlreiche Museen aus Europa und Übersee bereitwillig Leihgaben entsandt haben, wobei allerdings das große Vorbild Caravaggio selbst leider fehlt. Doch aus seinem direkten Umkreis eröffnen Orazio Gentileschis „Bespottung Christi", Bartolomeo Manfredis „Verleugnung Petri" sowie die „Maria Magdalena" von Louis Finson, die dieser nach einem verlorengegangenen Gemälde von Caravaggio kopiert hat, die Schau.

Zentral steht das Werk von Hendrick ter Brugghen, der, 1588 geboren, bei Abraham Bloemaert in die Lehre ging und 1614 aus Italien zurückgekehrt war. Sein Werk durchzieht die gesamte Ausstellung, in jedem der thematisch geordneten Säle ist sein Schaffen präsent.

Als Gerard van Honthorst 1620 aus Italien zurückkommt, erlebt der Caravaggismus in den Niederlanden mit Utrecht als Zentrum eine Periode des Durchbruchs. Wegen der virtuosen Hell-Dunkel-Effekte „Gherardo delle notti" genannt, im Inland gefragt und für manchen europäischen Fürsten tätig, gingen von Honthorst die stärksten Impulse auf seine niederländischen Künstlerkollegen aus. Auch Abraham Bloemaert, der selbst nie Werke von Caravaggio gesehen hatte, ging mit der Mode und malte mit dem Flötenspieler in caravaggesker Manier das erste Halbporträt eines Musikanten, mit dem er ein in der Folgezeit überaus beliebtes Genre begründete.

Wie Caravaggio selbst bevorzugten auch die Utrechter Meister Szenen aus der Geschichte, der Mythologie und der Bibel, meistens einen Moment höchster Spannung. „Die Berufung des Matthäus", „Petrus, dem der Engel erscheint" oder „Cimon und Peres" sind Themen, die vielfach behandelt wurden. Daneben erfreuten sich bei den Niederländern auch Genre-Darstellungen wie Musikanten, Zigeuner, Schelme oder Soldaten großer Beliebtheit. Unverkennbar ist dabei oft eine moralisierende Botschaft, die bei Caravaggio selbst in keiner Darstellung zu finden ist.

Mit dem Tod von ter Brugghen 1629 fällt für den Caravaggismus jäh der Vorhang. Honthorst ist stilistisch bereits beim Klassizismus. Doch eine jüngere Generation von Künstlern führt den Geist fort. In Amersfoort waren es Simon Henricx, Matthias Stom (aufgrund jüngster Forschungen nicht mehr Stomer) und Paulus Bor, die caravaggesk malten, in Gouda Wouter Pietersz Crabeth und in Delft Leonaert Bramer.

Noch lange wirkte der Caravaggismus in den Niederlanden indirekt nach. Auch die Großmeister der 17.-Jahrhundert-Malerei – Rembrandt, Vermeer und Frans Hals – studierten ihn mit großem Interesse. Vermeer reproduzierte in einigen Gemälden Arbeiten von Dirck van Baburen, der Lautenspieler von Frans Hals ist deutlich unter dem Einfluß der Utrechter Caravaggisten gemalt. (Centraal Museum Utrecht, bis 12. 1. '87.

Herzog-Anton-Ulrich-Museum Braunschweig, 12. 2. bis 12. 4. Katalog 50 hfl)

DOROTHEE von FLEMMING

JOURNAL

Institut für Studium der Desinformation

rst. Boston

An der Universität von Boston wurde das erste wissenschaftliche Institut für Studium der Desinformation in den Vereinigten Staaten gegründet. Leiter des Institutes ist Laurence Martin, der 1968 als Ladislav Bittmann aus der Tschechoslowakei in die USA in Emigration ging. Martin-Bittmann war bis zu seiner Flucht hoher Offizier des tschechoslowakischen Staatssicherheitsdienstes. Nach Bittmann, der als führender Fachmann für Desinformation gilt, soll das Institut auf wissenschaftlicher Basis die Methoden der sowjetischen Desinformationspolitik studieren und analysieren und sie der Öffentlichkeit zugänglich machen.

Gedichte von Nabokov in Rußland veröffentlicht

J. G. G. Moskau

Zum ersten Mal wurden in der UdSSR Werke des exilrussischen Schriftstellers Vladimir Nabokov veröffentlicht: Die Zeitschrift „Knishnoje Obozrenije" druckte fünf Gedichte „dieses hervorragenden russischstämmigen Schriftstellers" ab, wie es heißt. Sie hebt hervor, daß Nabokov nach der „Oktoberrevolution" 1917 seine russische Heimat verließ und seit 1948 in den USA lebt. Demnächst soll in der Sowjetunion ein Roman und ein Essay des Schriftstellers über Nikolai Gogol veröffentlicht werden.

Wie Max Bills „Kontinuität" entstand

DW. Frankfurt

Seit kurzem steht vor dem Haus der Deutschen Bank in Frankfurt am Main Max Bills monumentale Plastik „Kontinuität" (s. WELT vom 9. 10.). Die künstlerische Vorgeschichte und den Werdegang dieser riesigen Schleife aus Granit, die in Carrara aus einem Monolith-Block aus dem Steinbruch von Scarra-ciana auf Sardinien geschlagen wurde, und den komplizierten Transport nach Frankfurt schildert Werner Spies mit den Photographien von Dominique Stroobaut in dem Band „Kontinuität. Granit-Monolith von Max Bill" (Busch Verlagsgesellschaft, Dortmund, 128 S. mit zahlr. Abb.), der jetzt von der Deutschen Bank herausgegeben wurde.

Wissenschaftler gründen Ernst-Bloch-Gesellschaft

dpa, Ludwigshafen

Eine internationale Ernst-Bloch-Gesellschaft haben rund 40 Geisteswissenschaftler in Ludwigshafen gegründet. Die Vereinigung hat sich die Förderung und Vertiefung des philosophischen Gesamtwerkes von Ernst Bloch (1885-1977) zum Ziel gesetzt. Laut Satzung soll die Ernst-Bloch-Gesellschaft „ein offenes Forum für kritische Philosophie" schaffen. Die Gesellschaft wird alle zwei Jahren in Ludwigshafen, der Geburtsstadt des Philosophen, eine wissenschaftlichen Tagung veranstalten.

„Positionen" jetzt in Dresden zu sehen

dpa. Dresden

Eine Ausstellung mit zeitgenössischer Malerei aus der Bundesrepublik, die zuvor bereits viereinhalb Wochen lang in Ost-Berlin gezeigt wurde (vgl. WELT vom 1. 11.), ist jetzt in Dresden eröffnet worden. Bis zum 12. Januar sind unter dem Titel „Positionen" rund 60 Arbeiten von elf Künstlern zu sehen. Die vom Sprengel-Museum in Hannover in Zusammenarbeit mit dem „DDR"-Zentrum für Kunstausstellungen organisierte Präsentation ist die erste Ausstellung bundesdeutscher Malerei in der „DDR" auf der Grundlage des am 6. Mai unterzeichneten Kulturabkommens.

Filme: Hensons „Labyrinth" und Disneys „Basil"

Hoggle, Ludo, Didymus

Eine Welt voller Spuk- und Traumgestalten lebt schon lange in der Phantasie der 15jährigen Sarah, wenn ihr Abenteuer in der Koboldstadt tatsächlich beginnt. Sie beschwört den Koboldkönig, er möge sie endlich von ihrem winzigen plärrenden Bruder befreien, der ihr die Abende, wenn Vater und Stiefmutter ausgegangen sind, so fürchterlich versauert.

In Jim Hensons Film „Labyrinth" nimmt König Jareth (den der Popstar David Bowie spielt, der auch mehrere Songs für den Film komponierte) Sarah denn auch beim Wort. Doch *die* plagt bös das Gewissen. Sie will den Bruder zurück. Nur 13 Stunden gibt der König ihr Zeit, das Labyrinth zu



Szene mit David Bowie und Jennifer Connelly aus Hensons Film „Labyrinth" FOTO: DIE WELT

durchqueren, das zu seinem Schloß hinführt, um den Jungen zu befreien. Für Sarah (Jennifer Connelly, von Sergio Leone entdeckt für „Es war einmal in Amerika") beginnt ein Wettlauf mit der Zeit.

Jim Henson, der allseits bekannte Vater der Muppets, hat sein bis dato schon beachtliches Puppen-Imperium für diesem Film um ein beträchtliches erweitert. Wir begegnen im Koboldreich einem kuriosen Arsenal von Fabelwesen: elektronisch gesteuerte „Animatronics" in Originalgröße, die lebensecht agieren und vom raffinierten Stand heutiger Trickanimation zeugen.

„Alice im Wunderland" und der „Zauberer von Oz" standen Pate für diesen Film, und dann Maurice Sendaks unvergessene „Wilde Kerle". Ähnlich wie diese nämlich sehen Hensons neue Kreaturen zum Teil ganz furchterregend aus. Aber im Grunde sind sie gutmütige Gesellen, den Muppets seelenverwandt. Allen voran das kauzige Trio, das Sarah auf ihrem Weg durchs Labyrinth begleitet: der Wurzelwicht Hoggle, der sich mürrisch und feige gibt, aber ein Herz aus Gold in der Brust trägt; das massige Monster Ludo, eine Art Riesen-Schimpanse mit gebogenen Hörnern und rötlichem Zottelfell, das vor Häßlichkeit strotzt, mit seinen sanften braunen Augen jedoch nicht nur Kinderherzen zum Schmelzen bringt.

Der Dritte im Bunde ist Sir Didymus, eine Mischung aus Foxterrier und Eichhörnchen, stets vornehm im rotsamtenen Wams: ein Ritter von der Tafelrunde mit der Allüre eines Freibeuters. Unübertrefflich komisch sind die Fireys, rotgefiederte Papagenos, die ihre Köpfe abnehmen können, sie übermütig durch die Luft schleudern und brillante Musical-Szenen abliefern. Da läßt die Muppet-Show schön grüßen.

Sarah und ihre Gefährten bieten dem Koboldkönig die Stirn und holen das Brüderchen zurück, das am Ende wieder friedlich in seinem Bettchen schläft. Was ist eigentlich passiert? War alles vielleicht nur ein Hirngespinst der sensiblen, phantasiebegabten Sarah? Oder will der Film uns ein Märchen erzählen? Henson hält das merkwürdig in der Schwebe. Überhaupt reißt der Handlungsplot niemanden so recht vom Stuhl. Auch das Zusammenspiel zwischen Menschen und Animatronics läßt zu wünschen übrig. Die mit viel Phantasie kreierten Puppen freilich machen die Schwächen des Films wett mit einer gehörigen Portion Charme. Wer Jim Henson und seine Muppets mag, wird also in jedem Fall auf seine Kosten kommen.

Nicht elektronisch gesteuert, sondern in guter alter Zeichentrick-Manier kommen die Helden in dem neuen Streifen aus dem Hause Disney daher. Er heißt „Basil, der große Mäusedetektiv" und führt ins nebligtrübe London des Jahres 1897. Der Mausemann Basil aus der Baker Street ist das genaue Abbild des großen Sherlock Holmes, dem er erfolgreich nacheifert: er raucht Pfeife, spielt Geige am Kamin, trägt stets ein Schirmmützchen auf dem spitzen Kopf und löst die kniffligsten Fälle der Mäusewelt. Etwa den beinahe hoffnungslosen Fall der kleinen Olivia, deren Vater von dem Bösewicht Rattenzahn gekidnappt wurde. Die infame Kanalratte träumt von Königsehren im Buckingham Palast und macht Queen Maustoria den Thron gefährlich streitig. Doch Basil legt dem Unhold – nach einem bravourösen Zweikampf im Uhrwerk von Big Ben – für immer das Handwerk.

Der schlicht und direkt erzählte Film mit seinen prächtig gezeichneten und animierten Figuren steht ganz in der Tradition so berühmter Disney-Klassiker wie „Bernhard und Bianca". Er dürfte Kindern und Erwachsenen gleichermaßen Freude machen.

DORIS BLUM

Zum Tode des Lager-Autors A. Martschenko

Für immer entronnen

Die Wache schrie vom Turm herab: 'Nicht klettern, oder ich schieße'. 'Erweise mir die Gnade und befreie mich von diesem unseligen Leben', schrie der Häftling zurück und kletterte weiter. Er arbeitete sich nach oben durch, wo auf dem Zaun der Stacheldraht entlangläuft. In ihn verwickelte er sich. Jetzt ratterte vom Turm herüber ein Maschinengewehr. Der Mann fiel auf den Draht, hing über der Umzäunung. Da kletterte der nächste los. Er hatte ruhig abgewartet, bis er an der Reihe war. Eine kurze Salve – und er plumpste herunter, unter die Umzäunung. Nach ihm der dritte – er fand seinen Platz neben dem zweiten. Später erzählte man, daß einer von den dreien am Leben geblieben sei, man hätte ihn ins Krankenrevier gebracht. Also war es ihm gelungen, dem Lager wenigstens für einige Zeit zu entrinnen. Und zwei waren für immer davongekommen."

Das ist eine Episode aus Anatolij Martschenkos Buch „Meine Aussagen" aus dem Jahre 1966, dem ersten Zeugenreport über die sowjetische Lagerwelt der Nachstalinzeit. Geschildert wird die Verzweiflungsaktion dreier Politischer, die die Zustände im Lager nicht länger ertragen können. Die Passage ist typisch für die Sprache Martschenkos: Von ungeheurer Knappheit und Bündigkeit, bleibt sie hautnah am haarsträubenden Ereignis, das jedoch stets sorgfältig lokalisiert wird, um seine Authentizität zu bezeugen. So entsteht eine Art Kafka-Effekt. Das scheinbar bloß dienende, mit dem Gestus bürokratischer Kälte dokumentierende Wort wird zum Fanal. Seine Kahlheit und Nüchternheit wirken wie ein Brennspiegel, in dem sich Erinnerung in Anklage verwandelt.

Kein Wunder, daß die sowjetischen Justiz- und Lagerbehörden diesen Mann Martschenko haßten wie kaum einen zweiten. Er, der Erdölarbeiter vom Jahrgang 38, hatte schon als Jüngling in den fünfziger Jahren gegen die Arroganz der Antreiber auf den Bohrfeldern aufbegehrt. Der „Lohn" in Form von erster Lagerhaft hatte ihn nicht beugen können, im Gegenteil, Martschenko wurde zum „Sohn" Solschenizyns, setzte dessen „Archipel GULag" fort bis in unmittelbare Gegenwart. Das Buch „Meine Aussagen" wurde in den Westen geschmuggelt, wurde in viele Sprachen übersetzt, hunderttausendmal verkauft – während man seinem Autor, der auf den Straßen Moskaus inzwischen auch gegen den Überfall auf die Tschechoslowakei protestiert hatte, von neuem den Prozeß machte.

Es begann nun ein wohl einzigartiger Kampf eines einzelnen gegen den Apparat der absoluten Macht und der Lüge. Immer wenn Martschenko aus dem Lager kam und seine Verbannung in Nestern wie Tarussa oder Karabanowo antrat, begann er erneut zu schreiben und Schriften zu verbreiten, und es waren wieder wortmächtige Lagerberichte mit genau dokumentierten Menschenrechtsverletzungen, so die Bücher „Von Tarussa nach Tschuna" und „Ein Hungerstreik", so der „Offene Brief an das Akademiemitglied Kapitsa". Noch viermal wurde Martschenko verurteilt, zuletzt zu fünfzehn Jahren im verschärften Lager von Tschistopol. Und dies sollte seine letzte Leidensstation werden. Unter ungeklärten Umständen ist Anatolij Martschenko jetzt in Tchistopol gestorben.

Zweifellos war Dickköpfigkeit und Michael-Kohlhaas-Haltung in dem Mann. Man hatte ihm die Ausreise nach Israel angeboten, aber er sagte: „Wieso denn Israel? Ich bin kein Jude, ich bin ein russischer Arbeiterjunge, und wenn ich schon abgeschoben werden soll, so will ich selbst bestimmen, wohin." Obwohl schon seit den Tagen der ersten Haft schwer erkrankt, trat er immer wieder in Hungerstreik, um gegen Verletzungen der Vorschriften durch die Lagerleitung zu protestieren. Unvergeßlich und von absolutem literarischem Rang sein „Brief aus dem Lager VS-389/35", wo er seine Kameraden gegen den Vorwurf in Schutz nimmt, sie hätten „die Küche verleumdet", als sie gegen Würmer in der Lagersuppe protestierten.

Viele Solidaritätskomitees in aller Welt haben Martschenko retten wollen. Es ist nicht gelungen. So bleibt nur der Wille, weder sein Andenken noch sein Anliegen zu vergessen und unermüdlich dafür einzutreten, daß der Archipel GULag endlich geschlossen wird.

GÜNTER ZEHM

KULTURNOTIZEN

Marilyn Monroe ist unter dem Titel „Bild und Abbild" eine Ausstellung gewidmet, die das Museum Schloß Hardenberg in Velbert bis zum 8. Februar zeigt.

Fassbinders „Katzelmacher" wurde jetzt erstmals in New York an einer kleinen Off-off-Broadway-Bühne aufgeführt.

Japanische Avantgarde aus den Jahren von 1910 bis 1970 ist im Pariser Kunst- und Kulturzentrum Georges Pompidou bis zum 2. März 1987 zu sehen.

Eine Kurdische Grammatik erscheint im Auftrag der deutschen Sektion des Kurdischen Instituts in Bonn zum ersten Mal in deutscher Sprache.

Den . Druckgraphik-Kunstpreis schreibt die Landesbank Stuttgart zum vierten Mal aus. Auskunft erteilt das Kunstpreis-Sekretariat, Lautenschlagerstr. 2, 7000 Stuttgart.

Zürich: Shakespeares „Lustige Weiber von Windsor"

Alles furchtbar komisch

Vom Erfolg nicht gerade verwöhnt, brachte das Schauspielhaus Zürich „Die lustigen Weiber von Windsor", deren einziger Erfolg es war und bleibt, daß das Stück die Textunterlage für eine reizende Biedermeieroper bildete und zu Verdis wahrhaft unsterblicher Oper „Falstaff". Ob das Stück überhaupt von Shakespeare ist, bleibt nach wie vor ungeklärt.

Es soll auf Befehl der Königin Elisabeth, die Falstaff im „Heinrich IV." gesehen hatte und ihn nun als Liebhaber sehen wollte, in zwei Wochen entstanden und am Hof aufgeführt worden sein. Das konnte selbst ein Shakespeare nicht schaffen, weder das Schreiben noch die Inszenierung. In Zürich brauchte Hans Hollmann für die Inszenierung allein über acht Wochen.

Die Handlung ist töricht, und das ist das wenigste, was man gegen sie sagen kann. Die komischen Figuren, sonst bei Shakespeare grandiose Typen – man denke nur an den Zettel, an den Malvolio, an den Junker Bleichenwang, um nur drei aus etwa zwei Dutzend zu nennen –, beziehen diesmal ihre „Komik" auch im Original aus verschiedenen Dialekten. Und sonst gar nichts. Und da kommen wir zur Regie.

Heinz Hollmann kann ein guter Regisseur sein. Er hat es früher oft bewiesen – etwa bei Horváth oder Karl Kraus („Die letzten Tage der Menschheit") oder Schiller. Diesmal besteht seine Regie, milde ausgedrückt, in der Befolgung des Mottos: komisch um jeden Preis! Damen gehen nicht über die Bühne, sie trippeln. Eine, die immerfort niest, ist komisch. Einer, der offenbar unter Asthma leidet, ist komisch. Klosetts auf der Bühne sind komisch. Eine Dame, die eine Klosetttür öffnet, wo sich ein Mann befindet, ist komisch.

Die durchwegs von ersten Schauspielern dargestellten Komiker waren gar nicht komisch, waren so provinziell wie nie. Allenfalls Kabarett! Die ausgezeichneten Schauspielerinnen nie so schrill. Hans-Dieter Zeidler als Falstaff – auch Werner Krauss scheiterte an dieser Rolle – nie vorher so farblos. Nur ganz am Schluß spürte man, welch herrlicher Schauspieler er ist.

Die Voraufführung zu halben Preisen war gestopft voll. Halbe Preise sind eben immer komisch!

CURT RIESS

DAS AKTUELLE TASCHENBUCH

„Das Tor, das die Vergangenheit öffnet, ist das gleiche Tor, das die Zukunft aufschließt," heißt es in der Kabbala. Ein solches Tor sind die Erzählungen von Elie Wiesel, dem Träger des diesjährigen Friedens-Nobelpreises. Seine Helden, so sehr sie von dieser Welt sind, haben eine göttliche Botschaft zu übermitteln. Vor allem aber erfahren sie, daß sie den Toten, mag ihre Trauer um den Verlust auch noch so groß sein, nicht folgen dürfen. Sie haben weiterzuleben und Zeugnis abzulegen. So David im „Bettler von Jersusalem". So auch Asriel, der einzige Überlebende eines Pogroms, der nach fünfzig Jahren den „Schwur von Kolvilla'g", den Schwur zu schweigen, bricht. Und so auch Gabriel, der in den „Pforten des Waldes" erfährt, Gott braucht vielleicht nicht die Menschen, aber die Menschen brauchen Gott. Das lehrt Wiesel nicht in Traktätchen, sondern in lebendigen, spannenden Geschichten.

P. Jo.

Elie Wiesel: „Der Bettler von Jersualem", Ullstein, 206 S., 7.80 Mark; „Der Schwur von Kolvilla'g", dtv, 284 S., 9.80 Mark; „Die Pforten des Waldes", Ullstein, 289 S., 9.80 Mark

Unicef: 40 Jahre Hilfe für Kinder

R. Z. Bonn

Den 40. Geburtstag des Kinderhilfswerks der Vereinten Nationen (Unicef) feiert heute das deutsche Komitee dieser Organisation. Mehr als 100 Millionen Mark an Spenden und offiziellen Beiträgen aus der Bundesrepublik Deutschland sind in den vergangenen drei Jahrzehnten diesem Komitee zugeflossen. Finanziert wurden damit unter anderem ein Wasserprojekt in Sudan, ein Impfprogramm in Senegal, ein Hilfsprogramm für obdachlose Kinder in Kolumbien und Bildungsprojekte in Nepal. Als Ort für die Jubiläumsfeier wurde das städtische Gymnasium von Troisdorf bei Bonn ausgewählt, dessen Schüler und Lehrer sich seit Jahren für Unicef einsetzen. Eingeladen sind auch die vier Preisträger des Schreibwettbewerbs „So sehe ich Dich", bei dem sich Jugendliche aus der Bundesrepublik, Nicaragua, Kolumbien und Senegal mit der Lage in den anderen Ländern auseinandersetzten.

Die New Yorker Zentrale von Unicef teilte zum 40jährigen Bestehen mit, daß die Kindersterblichkeit in fast allen Entwicklungsländern seit 1950 halbiert werden konnte. Trotzdem sei es ein Skandal, wenn jede Woche 280 000 Kinder ihr Leben lassen müssen, sagte Unicef-Exekutivdirektor James P. Grant. „Sie sterben nicht durch Katastrophen wie Dürre oder Vulkanausbrüche, sondern durch die fortwährende Bedrohung von Infektion und Unterernährung. Mindestens die Hälfte von ihnen kann heute durch einfache und billige Methoden gerettet werden."

Farben sollen Reisenden den Weg weisen

dpa/zy, Frankfurt

In frischen Farben werden sich künftig die Personenzüge der Deutschen Bundesbahn präsentieren. Je nach Einsatzgebiet erhalten Wagen und Loks in den nächsten Jahren einen neuen Anstrich: Rot ist die Farbe für die schnellen Intercity- und Intercity-Express-Züge und die Lokomotiven, Blau für den übrigen Fernverkehr, Türkis-Grün für den Nah- und Regionalverkehr und Orange für alle S-Bahnen. Diese Leitfarben werden in breiten Bändern auf einheitlichem „Lichtgrau" um die Fenster der Wagen erscheinen. Auch auf Fahrplänen sollen die Bahnkunden diese Farben wiederfinden.

In den Intercity-Zügen sollen ab Spätherbst nächsten Jahres die ersten Wagen für nur noch maximal 64 Fahrgäste (bisher 80) in der zweiten Klasse über das Streckennetz rollen. Die vollklimatisierten Fahrzeuge haben einen neugestalteten Innenraum. Die Wagen werden neben einem geschlossenen Toilettensystem auch druckdichte Türen und Wagenübergänge haben. So können bei Zugbegegnungen auf den langen Tunnelstrecken der neuen Magistralen der Bundesbahn nicht plötzlich unangenehme Druckverhältnisse in den Wagen entstehen.

Die neuen Wagen haben größere Fenster als die bisherigen IC-Fahrzeuge der zweiten Klasse. Neu ist auch der Clubcharakter der Fahrzeuge. So wird es an den Wagenenden einmal zwei und einmal drei Abteile mit je sechs Sitzen geben. In der Mitte ist ein Großraum vorgesehen.

Die „Killerbienen", eine Mischrasse europäischer Honig- und afrikanischer Wildbienen, verdrängt fleißig sammelnde Artgenossen. In den USA, wo die Tiere demnächst erwartet werden, wollen Wissenschaftler die aggressiven Erbanlagen durch Gene braver Honigbienen entschärfen. FOTO: DPA

Nur späte Flieger bekommen ihre Chance

Mit der Stoppuhr in der Hand prüft Professor Orley Taylor von der University of Kansas, um welche Zeit die Drohnen die Bienenstöcke in seinem Labor verlassen und zum Flug starten. Für Frühaufsteher unter den Drohnen hat er nichts übrig. Denn nur auf die Langschläfer unter den Honigbienen (Apis mellifera) setzen die amerikanischen Imker in der bevorstehenden „Entscheidungsschlacht" gegen die afrikanisierte Biene (Apis mellifera scutellata), die aus Lateinamerika nach Norden vorrückt.

Über afrikanisierte Bienen werden seit Jahren Schauergeschichten erzählt. Tatsache ist, daß sie von ungewöhnlicher Aggressivität sind. Sie verdrängen die braven Honigbienen, so daß die Honigerträge rapide sinken. In Venezuela wurden vor dem Auftreten der „Killerbienen" jährlich 550 Tonnen Honig geerntet. 1981, als die Invasion der afrikanisierten Bienen das Land überrollt hatte, waren es nur noch 100 Tonnen.

Daß die Killerbienen die Imkerei in der westlichen Hemisphäre bedrohen, ist das Ergebnis eines unglückseligen Zufalls. Im Jahre 1956 importierte der brasilianische Genetiker Warwick Kerr von der Universität von São Paulo einige Dutzend afrikanische Bienenköniginnen. Die Honigbienen in Brasilien stammen von europäischen Vorfahren ab und waren im tropischen Klima faul geworden. Kerr wollte durch Experimente feststellen, ob sie durch Kreuzung mit afrikanischen Wildbienen zu einer größeren Honigproduktion angeregt werden könnten.

1957 entfernte ein Besucher die feinmaschigen Gitter, die ein Entkommen der afrikanischen Königinnen verhüten sollten, von einigen von Kerrs Bienenstöcken. 26 afrikanische Königinnen schwärmten mit ihren Völkern aus. In der freien Natur paarten sich die Königinnen mit afrikanischen wie mit einheimischen Drohnen. Die neue Mischrasse der sogenannten afrikanisierten Bienen breitete sich aus.

Auf dem Vormarsch nach Norden haben sie Guatemala erreicht, in wenigen Jahren überschreiten sie die Grenze der USA. Der Verteidigungsplan der amerikanischen Bienenforscher sieht vor, die aggressiven Erbanlagen der afrikanisierten Bienen durch eine Anreicherung mit den Genen europäischer Honigbienen zu verdünnen und dadurch zu entschärfen. Zu diesem Zweck wollen sie den eindringenden „Killerbienen" riesige Heere von Drohnen europäischer Honigbienen entgegenwerfen. Diesem Plan steht ein wesentlicher Faktor entgegen: Afrikanisierte Drohnen machen den Königinnen im Durchschnitt 25 Minuten später den Hof als ihre europäischen Vettern. Hier sollen die Langschläfer unter den europäischen Drohnen zum Zuge kommen. Durch selektive Zucht von Langschläfern soll den afrikanisierten Drohnen ein Heer von europäischen Drohnen entgegengestellt werden, das ihnen im Kampf um die Gunst der Königinnen Konkurrenz macht.

Professor Taylor: „Wenn wir in großem Umfang spät fliegende Drohnen züchten können, sollte es uns gelingen, der afrikanisierten Bienen Herr zu werden. Wir haben unter den europäischen Bienen eindeutig früh und spät fliegende Zuchtstämme identifiziert, und wir haben späte Flieger mit anderen späten Fliegern gepaart. Wir haben bereits neue Zuchtstämme geschaffen, deren Drohnen zwanzig Minuten später fliegen als der Durchschnitt der europäischen Bienen."

Ob die Rechnung Taylors aufgeht, weiß allerdings noch niemand. Wenn die Langschläfer versagen, sind die Clausewitze des Krieges gegen die „Killerbienen" mit ihrem Latein am Ende.

A. v. KRUSENSTIERN

Wassermann – das Sternzeichen des Erfolgs?

rtr. Bonn

Wer sich einmal zur Prominenz rechnen will, der sollte möglichst entweder im Sternzeichen Wassermann oder, besser noch, genau am 23. März geboren sein. Jedenfalls könnte aus den Geburtsdaten von rund 40 000 bedeutenden Personen im „Wer ist wer?" – das deutsche „Who's who?" – eine solche Schlußfolgerung gezogen werden. Dort nämlich stellen nach Angaben der Herausgeber die Wassermänner mit 9,3 Prozent die meisten der in dem Buch angeführten Persönlichkeiten des wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Lebens. Günstige Sternzeichen für den gesellschaftlichen Erfolg haben auch die Zwillinge, Stiere, Widder und Krebse. Sie seien bei der Prominenz fast so stark vertreten wie die zwischen dem 20. Januar und dem 18. Februar Geborenen.

Zugverkehr eingeschränkt

dpa, Köln

Das Kranunglück auf dem Kölner Hauptbahnhof wird voraussichtlich mehrere Tage lang Auswirkungen auf den Zugverkehr in Westdeutschland haben: Wie die Bundesbahndirektion Köln gestern mitteilte, bleiben im Hauptbahnhof vier Gleise gesperrt. Züge des Fernverkehrs in Richtung Süden und Belgien werden teilweise am Kölner Hauptbahnhof vorbeigeleitet. Anschlüsse gibt es in Koblenz und Aachen. Der Baukran über dem Hauptbahnhof, der am Dienstag abgeknickt und auf einen auf dem Bahnhofsvorplatz abgestellten Lkw gestürzt war, soll in den nächsten Tagen geborgen werden. Bei dem Unglück waren der 45 Jahre alte Kranführer schwer und der Lkw-Fahrer leicht verletzt worden.

Zweifel an Lecki-Interview

sko. Bonn

Der Westdeutsche Rundfunk beharrt darauf, daß sein in der vergangenen Woche verlesenes Interview mit Alfred Lecki echt gewesen sei. WDR-Pressesprecher Michael Schmid-Ospach sagte zur WELT, dem Sender liege eine Abschrift des Gesprächs mit Unterschrift und Daumenabdruck Leckis vor. Der 48jährige Polizistenmörder, der am 22. September zum vierten Mal aus der Haft entkommen war, berichtet darin von Isolationshaft und zugemauerten Fenstern in der Justizvollzugsanstalt Rheinbach. Der Leiter der JVA, Klaus Gröner, zur Authentizität des Interviews: „Lecki ist zweifellos zu intelligent, um Dinge zu sagen, die sich leicht als falsch beweisen lassen. Außerdem schätze ich ihn charakterlich so ein, daß er kein Interesse hat, an die Öffentlichkeit heranzutreten."

WETTER: Weiterhin freundlich

Lage: Eine Hochdruckzone, die sich von Spanien über Mitteleuropa zur Ukraine erstreckt, bleibt auch in den nächsten Tagen wetterbestimmend.

Vorhersage für Donnerstag: In den Niederungen zum Teil länger anhaltender Nebel, sonst vielfach sonnig und niederschlagsfrei. Höchsttemperaturen in den Nebelgebieten in Gefrierpunktnähe, sonst um 5 Grad. Tiefstwerte in der Nacht minus 1 bis minus 6 Grad. Überwiegend schwache südliche Winde.

Weitere Aussichten: Teils stärker bewölkt, zunehmend neblig, niederschlagsfrei. Leichter Nachtfrost. Weiterhin wenig Änderung.

Sonnenaufgang am Freitag: 8.18 Uhr*, Untergang: 16.13 Uhr; **Mondaufgang:** 13.58 Uhr, Untergang: 4.18 Uhr (* MEZ; zentraler Ort Kassel).

Vorhersagekarte für den 11. Dez., 8 Uhr

H Hochdruckzentrum
T Tiefdruckzentrum
wolkenlos
heiter
halb bedeckt
wolkig
bedeckt
Windstille
Nordwind 10 km/h
Ostwind 20 km/h
Südwind 30 km/h
Westwind 40 km/h
Nebel
Nieseln
Regen
Schnee
Schauer
Gewitter
Niederschlagsgebiet
Temperaturen in °C
Warmfront
Okklusion
Kaltfront am Boden
Kaltfront in der Höhe
Luftströmung warm
Luftströmung kalt
Isobaren

Temperaturen in Grad Celsius und Wetter vom Mittwoch, 13 Uhr (MEZ):

Deutschland:

Ort	°C	Wetter
Berlin	6	bw
Bielefeld	6	bw
Braunlage	4	he
Bremen	6	bw
Dortmund	6	bw
Dresden	6	bw
Dusseldorf	6	bw
Erfurt	6	bw
Essen	5	bw
Feldberg/S.	-1	iW
Flensburg	4	he
Frankfurt/M.	6	he
Freiburg	6	bd
Garmisch	2	bd
Greifswald	6	bw
Hamburg	6	he
Hannover	8	he
Kahler Asten	2	bw
Kassel	4	he
Kempten	4	Sp
Kiel	6	he
Koblenz	6	bw
Köln-Bonn	6	bw
Konstanz	5	bd
Leipzig	6	bd
List/Sylt	7	he
Lubeck	5	he
Mannheim	6	bw
München	6	Ne
Munster	6	bw
Norderney	5	R
Nurnberg	3	R
Oberstdorf	3	Sp
Passau	-2	bd
Saarbrucken	6	he
Stuttgart	6	bd
Trier	5	bw
Zugspitze	-4	bw

Ausland:

Ort	°C	Wetter
Algier	14	bw
Amsterdam	8	he
Athen	9	bd
Barcelona	6	bd
Belgrad	2	he
Bordeaux	11	he
Bozen	8	bw
Brussel	7	he
Budapest	-3	bw
Bukarest	0	bw
Casablanca	13	he
Dublin	8	bw
Dubrovnik	14	he
Edinburgh	4	bw
Faro	9	he
Florenz	13	wl
Genf	6	bd
Helsinki	6	he
Hongkong	19	wl
Innsbruck	5	he
Istanbul	9	bd
Kairo	20	he
Klagenfurt	-4	bd
Konstanza	1	bd
Kopenhagen	7	he
Korfu	15	he
Las Palmas	22	he
Leningrad	-2	bd
Lissabon	8	he
Locarno	8	bw
London	6	he
Los Angeles	14	wl
Luxemburg	6	bw
Madrid	6	wl
Mailand	7	bd
Malaga	15	he
Mallorca	13	bd
Moskau	-5	wl
Neapel	16	wl
New York	9	Ne
Nizza	13	bd
Oslo	6	he
Ostende	8	he
Palermo	16	Ne
Paris	6	bd
Peking	9	wl
Prag	-1	bd
Rhodos	9	bd
Rom	13	wl
Salzburg	1	bw
Singapur	25	Gw
Split	14	he
Stockholm	6	he
Straßburg	5	Ne
Tel Aviv	16	bw
Tokio	18	he
Tunis	18	bw
Valencia	15	wl
Varna	6	bw
Venedig	9	he
Warschau	3	bw
Wien	-2	bd
Zürich	3	bw

bd = bedeckt; bw = bewölkt; Gr = Graupel; Gw = Gewitter; he = heiter; IW = in Wolken; Ne = Nebel; R = Regen; Rs = Regenschauer; S = Schneefall o. Schneeschauer; Sp = Sprühregen; Sr = Schneeregen; wl = wolkenlos; – = keine Angabe

Neuer Film über Bundesrat bleibt lange Jahre frisch

E. N. Bonn

Aus Gründen der Sparsamkeit mußten bekannte Politiker ihre Gesichter verstecken: Ein neuer Film, der speziell für jugendliche Besucher des Bundesrates gedreht wurde, soll seinen 14 Jahre alten Vorgänger ersetzen und muß möglichst lange vorzeigbar sein.

Dieses Ziel, auf lange Zeit aktuell zu sein, war nur dadurch zu erreichen, daß man Persönlichkeiten aus Landesregierungen nach Möglichkeit aus dem Bild hielt, sagte der Direktor des Bundesrates, Gebhard Ziller, anläßlich der Premiere des Streifens im Plenarsaal des Bundesrates in Bonn. „Elf Länder – ein Bundesrat", so der Titel, ist dadurch auf lange Zeit frisch.

Um möglichst viele junge Leute mit den Problemen der Länder-Interessenvertretung beim Bund bekannt zu machen, wurden von dem 20-Minuten-Streifen der „Deutschen Industrie- und Dokumentarfilm GmbH (Dido)" 3000 Kopien angefertigt, die *an Schulen nicht ausgeliehen werden*, sondern für zehn Mark in deren Besitz übergehen. Jährlich besuchen etwa 50 000 Personen den Bundesrat.

Puccinis Liebesaffäre und ihre weitreichenden Folgen

KLAUS RÜHLE, Rom

Eine Liebesaffäre Giacomo Puccinis beschäftigt die italienische Justiz. 1884 hatte der große Komponist die schöne Sängerin Elvira Bonturi kennengelernt und sie dem Ehemann, einem ehemaligen Schulkameraden, ausgespannt. Puccini war damals 26 Jahre alt. 1886 kam Antonio als uneheliches Kind zur Welt. Er wurde von seinem Vater erst zwei Jahrzehnte später anerkannt. Der Komponist starb 1924 an Krebs und hinterließ seinem Sohn all seine Habe.

Antonio Puccini verheiratete sich mit der Mailänder Baronin Rita Dell'Anna und ging gleichzeitig ein Verhältnis mit Giuseppina Giurimella ein. Als uneheliches Kind aus diesem Seitensprung wurde Simonetta geboren. 1946 starb Antonio wie sein Vater an Krebs und setzte seine rechtmäßige Gattin als Alleinerbin ein, während die uneheliche Simonetta eine Leibrente erhielt.

So gut, so schön. Aber als 1973 in Italien ein neues Familiengesetz in *Kraft trat, begnügte sich Simonetta* nicht mehr mit der bescheidenen Rente. Sie wollte als Tochter Antonios anerkannt werden und dessen ruhmreichen Namen führen. Die Richter gaben ihr jetzt in letzter Instanz Recht und verfügten, daß ihr 33 Prozent des Puccini-Erbes zustehen.

Ansprüche stellt jedoch auch ein biederer und bis dato unbekannter Hausdiener. Er diente treu und redlich dem Bruder der Antonio-Gattin Rita, die kinderlos gestorben war und ihr Erbe eben diesem Bruder hinterließ. Baron Livio Dell'Anna hat nun seinerseits vor kurzem das Zeitliche gesegnet und als unverbesserlicher Junggeselle seinen Majordomus im Testament als Alleinerben benannt.

So existieren also jetzt zwei Nachlaßkandidaten, die durch ihre Rechtsanwälte Ansprüche auf das reiche Erbe des Komponisten stellen. Dazwischen steht die Puccini-Stiftung, die nicht weiß, wie sie sich verhalten soll. Um den rechtlichen Wirrwarr zu klären, hat das zuständige Gericht in Lucca das gesamte Patrimonium Giacomo Puccinis beschlagnahmt. Dabei geht es um erhebliche Werte. Bereits *im Todesjahr, als Puccini vor 62 Jahren starb, wurde die Hinterlassenschaft* (nach heutigem Geld) auf rund 15 Millionen Mark geschätzt.

Bodenteichs Rat läßt sich nicht trockenlegen

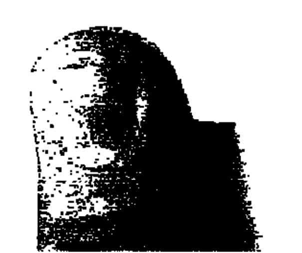
EWALD REVERMANN, Uelzen

Der kleine Ort Bodenteich im Kreis Uelzen hat nun doch nicht Deutschlands ersten Gemeinderat, der sich per Ratsbeschluß Alkoholabstinenz während der Sitzungen auferlegt (WELT v. 9. 12.). Bei nur einer Gegenstimme und einer Enthaltung lehnte es der Rat am Dienstag abend in einer Sondersitzung ab, künftig Alkoholverbot während öffentlicher Sitzungen in Kneipen zu erlassen.

In erhitzter Stimmung wurde dem Antragsteller, dem FDP-Ratsherrn und Landarzt Dr. Horst Michael Hintze, gar Schädigung des guten Gemeinderufs unterstellt und mit Klage gedroht: Bei der öffentlichen Diskussion – die von mehreren Fernsehteams verfolgt wurde – könne der falsche Eindruck entstehen, der Rat von Bodenteich fasse Beschlüsse nur in Bierlaune. Und den Hinweis, im Bundestag griffen schließlich Politiker auch nicht zum Glas, konterten die Ratsherren mit dem Bekenntnis, bei Hobby- und Freizeitpolitikern könne *nicht mit gleicher Elle* gemessen werden. Zur Bekräftigung ihres Beschlusses prosteten sich die Ratsherren zu.

ZU GUTER LETZT

„Der schwerste Truthahn der Welt ist ein Brite." Überschrift einer AP-Meldung.



DIE WELT
UNABHÄNGIGE TAGESZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

KARRIERE '87



„Wenn der Mensch sich etwas vornimmt, so ist ihm mehr möglich, als er glaubt."

Johann Heinrich Pestalozzi

Bildung – Beruf – Position

Eine Dokumentation



Janoschs glücklicher Panama-Kalender 1987 ist in der Galerie in der Töpferstube in Würzburg erschienen. Dem Kalender sind Titel und farbige Zeichnungen auf den Seiten 13, 25 und 41 entnommen.

Frisch und frei

Selbst Hummer macht Kummer, auch wenn sich der nur in Appetit auf etwas anderes äußert. Und etwas anderes wird heute jedem in Ausbildung und Beruf geboten. Die Schulen sind durchlässig. Wer will, kann alles werden. Milliarden stehen für die Umschulung bereit.

Natürlich gibt es Friktionen von gestern. Die wird es immer geben. Doch die Grundstimmung hat sich gewandelt. Jugend will wieder anpacken. Aus zaghaften, oft weinerlichen Menschen sind beherzte geworden. Und das alles nicht so verbissen wie einst, als zur Karriere der tierische Ernst gehörte, Verbissenheit, die versklavte und Manager austrocknete.

Lachend gehen sie heute ans Werk, nicht etwa verantwortungslos. Denn die Arbeit ist beileibe nicht leichter geworden. Aber ohne Lachen würden wir sie nicht heben.

Der junge Mensch läßt sich wieder von der Herausforderung formen, er weist sie nicht zurück. Und über Herausforderungen können wir uns beileibe nicht beklagen. Doch das Leichte, das beinahe Spielerische zeichnet die Arbeit der Jungen aus. Sie gehen wieder pfeifend ans Werk und spukken selbstbewußt in die Hände. Arbeit wie Hobby. Gelacht wär's! *Bm.*

Inhalt

Studierte Berufssoldaten sind Geheimtips von morgen 4
Karriere. Was bringt sie Bewerbern? 4
Freude an der Tätigkeit hat wieder soliden Boden 5
Ein Heroe trägt statt Titel schlicht Charisma 6
Mein harter Weg vom Zimmermädchen zur gesuchten Kraft 8
Sprache ist die sicherste Brücke zum Erfolg 10
Wann kommt die Wende zum ehrlichen Abitur? 12
Mit 30 noch nicht fertig, mit 60 pensioniert 13
Marlis Blohm-Harry: Ihr Brot wurde zum Markenartikel 15
Bald steuert der Scanner das Sortiment 16
Hans lernt leicht, was Hänschen nicht lernte 17
Die Investition verändert die Arbeitsplätze 18
Hier wird dem Gedächtnis auf die Sprünge geholfen 20
Alter ist ein Fundus, aus dem zu wenig geschöpft wird 21
Morgen kann der Chef mit dem Computer sprechen 22
Workshops bauen Ängste ab 24
Tips für den Umgang mit amerikanischen Geschäftspartnern 24
Wohnzimmer-Institute für die Manager-Bildung 25/28
Die Angst vor der Technik ist so alt wie die Menschen 26/27
Da steht der Chef, von Schmeichlern umzingelt 30
Morgen konkurriert die Ausbildung im Betrieb mit der Uni 34
8 Semester zum Designer 36
Von 250 000 Mark Gehalt ist ein Viertel Tantieme 37
Bei den Ingenieuren führt der Trend zum Generalisten 38
Caren Pfleger zieht die Prominenz der Welt an 40
So kann der Betrieb flexibel reagieren 41
Jede dritte Frau bildet sich heute weiter 42
Was Leistung ist, bestimmt der Kunde 46
Jährlich 10 Milliarden für die Weiterbildung 47
So bereitet man den Boden für Kreativität 49
Das Heer der Langweiler wird kleiner 51
Mangel an Managern? Es gibt mehr, als man glaubt 52
Die Geschichte von Reineke Fuchs (S. 44) aus dem Janosch-Buch, erschienen im Parabel-Verlag.

Fotos: S. 3 dpa/Hoffmann; S. 12/52 Sven Simon; S. 16/18/22/31 aus Zirkus (AT Verlag). Alle übrigen Fotos sind dem Buch „Cirkus" von Rolf Lehmann, Verlag Hoffmann und Campe, entnommen.

Verantwortlich:
Hans Baumann, Bonn
Redaktion: Barbara Schröter-Grunow, Essen
Anzeigen: Hans Biehl, Ralf Fügert, Hamburg

Die Bildungspolitiker hatten nicht begriffen, wie eng und rohstoffarm unser Land ist

Sie säten illusionär nichts als Torheit und ernten heute Frust und Unruhen

Von KARL STEINBUCH

Vor zwanzig Jahren war unser Land erfüllt von illusionären Zukunftsvorstellungen: Heerscharen Unbegabter wurden an unbezahlbare Universitäten verführt, um sie dort für Berufe auszubilden, in denen sie nicht gebraucht werden. Schließlich hatte ja Gerhard Picht den „Bildungsnotstand" ausgerufen und Ralf Dahrendorf verkündet: „Bildung ist Bürgerrecht" – und Bundeskanzler Brandt hatte zu all dem wohlwollend genickt.

Viele Opfer dieser Torheiten leben jetzt als arbeitslose Lehrer, Soziologen, Juristen oder Psychologen und produzieren Frust und politische Unruhe.

So darf man mit unserer Jugend nicht umgehen: Die quasi amtlich produzierten Torheiten erzeugten unermeßliches menschliches Unglück, wirtschaftliche Schäden und politische Unruhe.

Unsere gegenwärtige kulturelle Situation ist eine pralle Widerlegung der marxistischen These „Das Sein bestimmt das Bewußtsein":

● Existenz und Wohlfahrt unseres dichtbesiedelten und ressourcenarmen Landes sind zwingend auf hochwertige Technik und konkurrenzfähige Industrie angewiesen –

● aber unsere veröffentlichte Meinung tut so, als ob Technik und Industrie nur Ausgeburten technokratischer Beschränktheit wären.

Die veröffentlichte Meinung ist unendlich weit entfernt von unseren existentiellen Notwendigkeiten – und wer ihr folgt, wird auf falsche Wege geführt – ebenso wie die vorige Generation.

Ich habe diesen Zustand als „ideologische Verwüstung" bezeichnet (siehe „Schluß mit der ideologischen Verwüstung!", Verlag Busse + Seewald, Herford 1986).

Eine simple Tatsache: Auf der Fläche der Bundesrepublik Deutschland von etwa 250 000 Quadratkilometer leben etwa 60 Millionen Menschen – das gibt etwa 4000 Quadratmeter pro Kopf. Zieht man hiervon noch etwas ab für Gebäude, Straßen und Gewässer, bleiben pro Kopf etwa 3000 Quadratmeter – etwa ein halber Fußballplatz.

Von diesem Stückchen Erde – das auch eine saure Wiese oder ein steiniger Nordhang sein kann – soll sich der arme Bundesbürger ernähren und seine Kleidung erzeugen, schließlich auch noch vor der Kälte im Winter schützen. Das geht alles gar nicht – wie jeder einsieht, der auch nur ein bißchen wirtschaftlich und quantitativ zu denken vermag.

Dem armen Bundesbürger auf seinem Stückchen Land bleibt nur, durch seines Kopfes Verstand und seiner Hände Geschick hochwertige Güter zu produzieren und zu exportieren. Wenn seine Produkte besser und billiger als diejenigen seiner Konkurrenz sind, dann bekommt er auf dem Weltmarkt Geld für sie und kann das kaufen, was ihm sein halber Fußballplatz nicht bringt.

Für unser dichtbesiedeltes und ressourcenarmes Land spielen wissenschaftliches Niveau und technische Kreativität eine ähnliche Rolle wie für manche anderen Länder die Landwirtschaft oder wieder andere Länder das Öl: Wissenschaft und Technik sind die Basis unserer materiellen Existenz, davon leben wir – und ohne sie können wir nicht leben.

Ich habe dies deshalb so ausdrücklich festgestellt, weil es im Gegensatz zur veröffentlichten Meinung steht, aber eine zuverlässigere Grundlage beruflicher Entwicklung schafft als die oben erwähnten Torheiten.

Zeichnet man auf dem Globus die Industrieanlagen ein, dann findet man vier dichtmarkierte Bereiche: Mitteleuropa von England über Deutschland bis Norditalien, die Ostküste der USA, die Westküste der USA – und Japan samt Teilen von Südostasien.

Diese vier Bereiche sind gewissermaßen „Weltwerkstätten" – sie erzeugen Industrieprodukte für die übrige Welt. Für diese Weltwerkstätten empfiehlt sich das Prinzip: maximale Wertschöpfung bei minimalem Ressourcenverbrauch.

Dieses Organisationsprinzip findet seine Rechtfertigung nicht nur in den ökonomischen Bedingungen der dichtbesiedelten, ressourcenarmen Länder, sondern auch in der Rücksicht auf ihre Umwelt.

Alle Realisierungen dieses Organisationsprinzips führen auf komplexe, intelligente Produktionen, zu denen der Beitrag von Materie und Energie gering, der Beitrag der Information (des Know-how) jedoch groß ist.

Typisch hierfür ist die moderne Informationstechnik: Zur Herstellung ihrer winzigen Chips oder haardünnen Glasfasern braucht man nicht viel Material und Energie, aber viel Sachverstand. Ähnliches gilt auch für viele andere hochwertige Produkte, beispielsweise der Chemie, der Pharmazie, der Optik, des Apparatebaus oder des Maschinenbaus.

PROF. DR. KARL STEINBUCH
Geboren 1917. Studium an der TH Stuttgart. 1948 bis 1958 Labor- und Entwicklungsleiter bei Standard Elektrik Lorenz AG, Stuttgart. 1957 verantwortlich für den Aufbau des Informatik-Systems „Quelle". Über 50 Patente. Seit 1958 ordentlicher Professor und Institutsdirektor an der Universität Karlsruhe (TH).

In solchen intelligenten Techniken liegen die künftigen Chancen dichtbesiedelter und ressourcenarmer Länder – nicht jedoch in material- oder energieintensiven Produktionen, welche die knappen Ressourcen verbrauchen und die Umwelt belasten.

Eine hochwertige Weltwerkstatt muß die effektivsten Methoden der Rationaliserung und Automatisierung nutzen – auch in Kenntnis der sich hieraus ergebenden sozialen und politischen Probleme. Dieser Zwang kann nicht durch ideologische Sprüche hinweggeredet werden, beispielsweise Heinz Oskar Vetters Frage: „Müssen wir glauben, daß sich gegen technologische Sachzwänge nicht aufbegehren läßt?"

Nein: Es geht hier nicht um technologische Sachzwänge, sondern um unsere Konkurrenzfähigkeit auf dem Weltmarkt. Wir werden auf dem Weltmarkt ausgelacht, wenn wir minderwertige Produkte anbieten mit dem Verkaufsargument, wir hätten doch die „soziale Bombe" entschärft und deshalb möge man uns doch unsere teureren und schlechteren Produkte milden Sinnes auch abkaufen.

Im Hinblick auf die Freisetzung durch Automatisierung geht man in der Öffentlichkeit oft von der falschen Alternative aus:

● entweder Automatisierung und Arbeitslosigkeit

● oder keine Automatisierung und auch keine Arbeitslosigkeit.

Die tatsächliche Alternative ist aber eine andere:

● entweder Automatisierung und Mittel für das soziale Netz

● oder keine Automatisierung und auch keine Mittel für das soziale Netz.

Ganz irreal ist die Vorstellung, wir könnten auf höchstwertige Technik verzichten und trotzdem hohe Milliardenbeträge für soziale Sicherung aufbringen.

Eine erfolgreiche Lösung des Arbeitslosenproblems setzt in unserem Lande vor allem die Wiedererringung eines höheren technischen Niveaus und einer besseren internationalen Konkurrenzfähigkeit voraus.

Zugegeben: Unser Export funktioniert noch recht gut – aber er beruht vor allem auf „alten" Techniken –, während manche Bereiche neuester *Technik fest in der Hand der Japaner* und der USA zu sein scheinen.

Der Weg zur hochwertigen Technik führt über die Kreativität und Leistung unserer Mitbürger – über ihre Fähigkeit, Neues zu entdecken, zu erfinden und zu produzieren. Die psychologische Forschung hat die Voraussetzungen der Kreativität untersucht. Deren wichtigste sind: unvoreingenommene Haltung gegenüber der Umwelt, scharfe Wahrnehmung, aber auch kritische Bereitschaft, von vorgegebenen Normen abzuweichen, neue Normen zu formulieren und diese gegen Widerstände durchzusetzen – notfalls auch unter persönlichen Opfern.

Der Kreative braucht vor allem den Sachverstand, der deutlich unterscheidet, was Fortschritt und was Verrücktheit ist.

Der Kreative braucht auch die Be*harrlicheit, trotz Rückschlägen und* Schwierigkeiten weiter über sein Problem und dessen Lösung nachzudenken. Der Kreative erinnert mit dieser Beharrlicheit an den Frosch, der in einen Milcheimer gefallen war und zu ertrinken drohte. Hätte er aufgegeben, dann wäre er ertrunken. Weil er aber beharrlich strampelte, wurde aus der Milch ein Klumpen Butter, von dem aus er fortspringen konnte.

So etwa muß der Kreative auch in einer zunächst hoffnungslosen Situation „weiterstrampeln", bis sich schließlich der Erfolg – möglicherweise in unerwarteter Weise – einstellt.

Die Kreativität spielt für die gegenwärtige Entwicklung eine ganz besondere Rolle: Waren früher technische Einrichtungen kaum mehr als Erleichterungen an sich bekannter natürlicher Einrichtungen, so entstehen in unserer Zeit neue Strukturen mit neuen Funktionen. Die neuen Techniken führen oftmals zu einer grundsätzlichen Veränderung der Organisation – und es ist selten sinnvoll, die alte Organisation mit den neuen Techniken zu verwirklichen.

Ich möchte hier auf eine wenig beachtete politische Tatsache hinweisen: Die Entwicklung der modernen Informationstechnik ist eine Sache liberaler Gesellschaften und Wirtschaften – wo staatliche Lenkung vorherrscht, entsteht nicht die notwendige Kreativität.

Hierüber könnte man Satiren schreiben: Beginnend mit Marxens Versuch, das Weltverständnis ausschließlich auf Materie zu gründen, über die Diffamierung der Kybernetik als „kapitalistische Pseudowissenschaft" bis hin zum Unverständnis für Kreativität und Initiative.

Der Sozialismus mag mehr Menschen und mehr Materie mobilisieren, er mag auch mehr unzuverlässige Atomkraftwerke und havarierende Atom-U-Boote bauen – aber die kreative Organisation höchstwertiger Technik überfordert seine Möglichkeiten.

Die höchstwertige Technik ist die Trumpfkarte freier Gesellschaften.

Die Kreativität eines Menschen hängt stark von seinem sozialen und betrieblichen Umfeld ab, beispielsweise von der Unternehmenskultur, die motivieren oder lähmen kann.

Aufgrund empirischer Untersuchungen stellt Rolf Rüttinger in seinem Buch „Unternehmenskultur" (Econ-Verlag, Düsseldorf, 1986) fest, „erfolgreiche Unternehmen haben eine starke Kultur" – und führt deren Erfolg auf starke Persönlichkeiten zurück: Thomas Watson (IBM), Edwin Land (Polaroid), Charles Steinmetz (General Electric), Alfred Sloan (General Motors).

Aus deutscher Sicht sind hier zu nennen: Werner von Siemens, Gottlieb Daimler, Carl Benz, Robert Bosch, Emil Rathenau (AEG), Heinz Nixdorf.

Die Wirkung einer starken Persönlichkeit wird beispielsweise dargestellt in der Bosch-Biografie von Theodor Heuss (DVA, Stuttgart, 1986). Ich habe mich genauer mit der Geschichte des Werner von Siemens beschäftigt (Meyers großes Universallexikon von 1981, Band 4, Seiten 288 bis 291) – und schloß diese so ab:

Um die Jahrhundertwende gab es in Deutschland außer Siemens auch noch einige andere große elektrotechnische Unternehmungen. Obwohl diese originäre Leistungen aufzuweisen hatten und auch international erfolgreich waren, blieben sie doch im Schatten des großen Hauses Siemens. Was ihnen fehlte, war vor allem das Vorbild und der Ansporn, der von der außergewöhnlichen Symbolfigur Werner von Siemens' ausging. Was machte diese Vorbildlichkeit aus?

● Siemens' außerordentliche wissenschaftlichen und technischen Fähigkeiten, die sich an vielen Entdeckungen und Erfindungen zeigten;

● sein organisatorisches Geschick, das sich nicht nur zu Hause beim Aufbau der „Telegraphen-Bauanstalt Siemens und Halske" zeigte, sondern auch bei der Lösung schwieriger praktischer Probleme „vor Ort" – etwa beim Aufbau großer technischer Systeme in fremden Ländern oder auf hoher See;

● seine lautere Motivation, die ihm das Vertrauen seiner Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Mitbürger, staatlichen Instanzen, ja sogar seiner Konkurrenten sicherte.

Werner von Siemens hat die Elektrotechnik im vorigen Jahrhundert geprägt. Aber auch für unsere Zeit haben seine Erkenntnisse und Lebensprinzipien ihre Gültigkeit bewahrt – nicht zuletzt diese, daß sich Technik nicht am grünen Tisch, sondern nur in der unermüdlichen praktischen Auseinandersetzung mit der harten Realität verwirklichen läßt und daß große Leistungen, bei aller Anerkennung erfolgreicher Teamarbeit, letztlich doch immer das Werk großer Persönlichkeiten sind.

Vor einiger Zeit fanden sich auf meinen Schreibtisch zufällig zwei ganz verschiedene Darstellungen zusammen: Die eine zeigte den zeitlichen Verlauf des Optimismus in unserem Lande – so wie ihn das Institut für Demoskopie Allensbach alljährlich ermittelt –, die andere zeigte den zeitlichen Verlauf des wertberichtigten Bruttosozialproduktes der Bundesrepublik Deutschland.

Die Ähnlichkeit dieser beiden Verläufe veranlaßte mich, deren Zusammenhang zu prüfen – und siehe da, diese beiden Verläufe waren über 20 Jahre lang so stark miteinander korreliert, daß von einem Zufall keine Rede sein kann (siehe hierzu auch E. Noelle-Neumanns Buch „Die Schweigespirale", R. Piper Verlag, München, 1980, Seite 252).

Dabei zeigte sich etwas Überraschendes: Optimismus und wirtschaftliches Wachstum verändern sich nicht gleichzeitig, sondern zuerst kommt der Optimismus und dann das Wachstum. Dazwischen ist ein Zeitverzug von knapp einem Jahr. Unterstellt man die Zuverlässigkeit dieses Zusammenhangs, dann kann man aus der gegenwärtigen Stimmung das Wachstum ein Jahr später abschätzen.

Dieser Zusammenhang wurde zwischenzeitlich von Experten gründlich überprüft. Im „Weltwirtschaftlichen Archiv", Band 118, 1982, Heft 2, Seite 233, stellte G. Kirchgässner fest:

„Die ... Prognosewerte ... erfüllen nicht nur die Bedingungen schwacher, sondern auch starker Rationalität: Sie sind nicht nur unverzerrt, sondern auch effizient."

Zwischenzeitlich hat der genannte Zusammenhang auch schon praktische Anwendung gefunden: Eine große Bausparkasse prognostiziert so die Geschäftstätigkeit des nächsten Jahres.

Mit diesen Überlegungen möchte ich meine Überzeugung begründen: Leistungen wachsen aus einem optimistischen Lebenswillen! Viele meinungsbildende Publikationen sind aber bestimmt durch rabenschwarzen Pessimismus.

Auch wenn dieser oder jener Aspekt zutreffend dargestellt sein mag, ist dieser penetrante Pessimismus doch sozialpsychologisch schädlich.

In der Renaissance war das vorherrschende Lebensgefühl: „Es ist eine Lust zu leben!" Das war die Zeit der Entdeckungen und Erfindungen, als Luthers Bibelübersetzung der Bestseller war. Dabei hatten die Menschen damals vor den Türken und der Pest wohl ähnliche Ängste, wie man sie heute vor den Russen und dem Atomtod hat.

Aber jetzt sagen viele „no future" und haben „Null Bock auf nichts".

Wer in seinem Beruf etwas leisten will, darf sich durch diesen penetranten Pessimismus nicht verwirrren lassen – er braucht Durchblick, Tatkraft und Optimismus. ■

Denk nach mit Goethe

Den Teufel spürt das Völkchen nie, und wenn er sie beim Kragen hätte.

Du mußt herrschen und gewinnen oder dienen und verlieren, leiden oder triumphieren, Amboß oder Hammer sein.

Tages Arbeit! Abends Gäste! Saure Wochen! Frohe Feste!

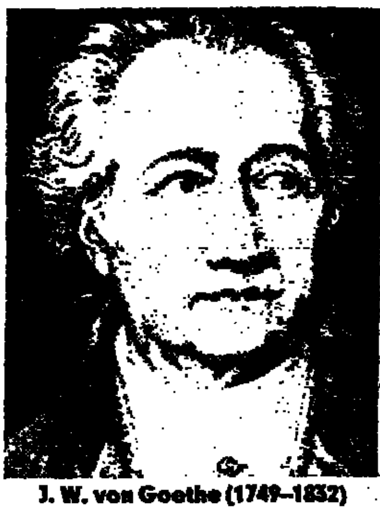
Die Sterne, die begehrt man nicht, man freut sich ihrer Pracht.

Was glänzt, ist für den Augenblick geboren., Das Echte bleibt der Nachwelt unverloren.

Greift nur hinein ins volle Menschenleben!

Ein jeder lebt's, nicht vielen ist's bekannt, und wo ihr's packt, da ist's interessant.

Wer fertig ist, dem ist nichts recht zu machen; ein Werdender wird immer dankbar sein.



J. W. von Goethe (1749–1832)

Es irrt der Mensch, solang er strebt. Ein guter Mensch in seinem dunklen Drange ist sich des rechten Weges wohl bewußt.

Von allen Geistern, die verneinen, ist mir der Schalk am wenigsten zur Last.

Die Müh' ist klein, der Spaß ist groß. Du glaubst zu schieben, und du wirst geschoben.

Nur die Lumpen sind bescheiden, Brave freuen sich der Tat.

Zwischen heut und morgen liegt eine lange Frist, lerne schnell besorgen, da du noch munter bist.

Alles in der Welt läßt sich ertragen, nur nicht eine Reihe von schönen Tagen.

Ich liebe mir den heiteren Mann am meisten unter meinen Gästen: Wer sich nicht selbst zum besten haben kann, der ist gewiß nicht von den Besten.

Mann mit zugeknöpften Taschen, dir tut niemand was zulieb; Hand wird nur von Hand gewaschen; wenn du nehmen willst, so gib!

Wer will denn alles gleich ergründen! Sobald der Schnee schmilzt, wird sich's finden.

Getretener Quark wird breit, nicht stark.

Volk und Knecht und Überwinder, sie gestehn zu jeder Zeit: Höchstes Glück der Erdenkinder sei nur die Persönlichkeit.

Trunken müssen wir alle sein! Jugend ist Trunkenheit ohne Wein; trinkt sich das Alter wieder zur Jugend, so ist es wundervolle Tugend. Für Sorgen sorgt das liebe Leben und Sorgenbrecher sind die Reben.

Macht nicht soviel Federlesen! Setzt auf meinen Leichenstein: Dieser ist ein Mensch gewesen, und das heißt ein Kämpfer sein.

Wär' nicht das Auge sonnenhaft, wie könnten wir das Licht erblicken; läg' nicht in uns des Gottes eigne Kraft, wie könnt' uns Göttliches entzücken?

Liegt dir Gestern klar und offen, wirkst du heute kräftig frei, kannst auch auf ein Morgen hoffen, das nicht minder glücklich sei.

Wenn sich der Most auch ganz absurd gebärdet, es gibt zuletzt doch noch 'nen Wein.

Das ist der Weisheit letzter Schluß: Nur der verdient sich Freiheit wie das Leben, der täglich sie erobern muß.

Fischzug durch diese Karriere-Dokumentation

Teure und schlechte Produkte kauft niemand, auch wenn man die „soziale Bombe" entschärft hat.

Ohne höchstwertige Technik keine soziale Sicherung.

Es ist die Unternehmenskultur, die motiviert – oder lähmt.

Zuerst kommt der Optimismus und dann ein Jahr später das Wirtschaftswachstum.

Handwerk: Größte Lehrwerkstatt der Nation.

Das Gymnasium muß praxisbezogen lehren.

Siemens: Der Anteil der Hoch- und Fachhochschulabsolventen hat sich von neun auf zwanzig Prozent verdoppelt.

Fachliche Ausbildung schließt die Redekompetenz nicht ein.

Die Freiheit des einzelnen endet dort, wo die Freiheit des anderen beginnt.

Die Weiterbildung greift nach 20 000 Berufen.

Viele betriebliche Vorschlagswesen sind betrübliche Vorschlagswesen.

Wer müde ist, produziert Bedenken!

So bringt man seine Firma um: Mit Frauen (die schönste Methode), mit Spielen (die schnellste Methode) und mit Pessimismus (die aktuellste Methode).

Der Humor braucht einen höheren Stellenwert.

Wer Vertrauen an die Stelle von Kontrolle setzt, nutzt die größte Rationalisierungschance.

Drei Viertel seiner Arbeitszeit verwendet der Manager aufs Sprechen.

Mit Karriere-Training werden Berufssoldaten auf den „Zivil-Schock" vorbereitet.

Bei Studenten wieder gefragt: Leistungsbereitschaft, Denkvermögen, Ausdauer, Belastbarkeit.

Karriere ist schon längst nicht mehr das Zauberwort für den Eintritt ins Paradies.

Jahr für Jahr eine Million Tonnen Papier im Fotokopierer.

Nach Familie, Freunden und Freizeit folgt Bildung bereits auf Platz vier der Wertskala.

Je komplexer die Welt, um so unsicherer der Mensch.

Der Computer im Chefzimmer dient nur der Motivation.

Bei den Ingenieuren führt der Weg zum Generalisten.

Die Handwerksbildung in unserem Land ist einmalig in der Welt

Von PAUL SCHNITKER

Abseits vom Kostendenken schafft das deutsche Handwerk Jahr für Jahr in einem ganz erstaunlichen Maße Lehrstellen für unsere Jugend und leistet auf diese Weise einen wichtigen Beitrag zum sozialen und inneren Frieden. Fast 700 000 Lehrlinge, darunter 170 000 Mädchen, 33 000 Abiturienten und 25 000 junge Ausländer erfahren heute im Handwerk eine zukunftsorientierte Ausbildung. Das ist einmalig in der Welt. Das Handwerk ist damit die größte Lehrwerkstätte der Nation.

Auf meisterliches handwerkliches Können kommt es in Zukunft besonders an; denn wir sind kein rohstoffreiches Land, wir müssen Produkte auf den Märkten dieser Welt anbieten, in die nicht nur unser wissenschaftlich-theoretisches, sondern auch unser handwerklich-technisches Potential einfließt. Der qualifizierte Fachmann wird in Zukunft noch stärker gefragt sein, als das heute schon der Fall ist.

Die bildungspolitische Diskussion, die in den vergangenen Jahren allein von der Frage beherrscht wurde, ob die Wirtschaft in ausreichender Zahl *Lehrstellen bereitstellen kann, erhält* allerdings gegenwärtig eine neue Dimension.

Sie zeigt sich bereits im Handwerk: Wir müssen feststellen, daß sich zwischen den Berufswünschen und dem Lehrstellenangebot des Handwerks eine immer größere Schere auftut. Mädchen und Abiturienten, die sich bei der Lehrstellensuche besonders schwer tun, streben vorwiegend kaufmännische, verwaltende und sonstige Berufe an, nicht aber die überwiegend gewerblich-technischen Berufe des Handwerks.

Die Folge: Das Lehrstellenangebot des Handwerks wird – bei noch starken sektoralen und regionalen Unterschieden – in seiner Gesamtheit schon jetzt nicht mehr voll ausgeschöpft.

Und diese Entwicklung wird weitergehen: Die im gesamtwirtschaftlichen Bereich noch immer dominierenden quantitativen Probleme im Lehrstellenbereich dürfen deshalb keinesfalls den Blick dafür verstellen, daß sich die Zahl der Schüler von derzeit über zehn Millionen in den kommenden Jahren drastisch reduzieren wird; der tiefste Stand wird 1992 mit 8,3 Millionen Schülern erreicht sein. Und dies bei einer beispiellosen Verschiebung der Schülerströme innerhalb der einzelnen Schulformen.

Für die achtziger und neunziger Jahre zeichnet sich ein ständig wachsender Schüleranteil in Realschulen und Gymnasien ab, während der Anteil der für das Handwerk traditionell besonders bedeutenden Hauptschüler weit stärker zurückgehen wird.

Angesichts des ungebrochenen Trends nach möglichst hoher allgemeiner Bildung ist bei sinkender Schülerzahl ein Konkurrenzkampf unter den verschiedenen Schulformen zu befürchten. Dabei dürfte das Gymnasium wegen der Vermittlung der Hochschulreife vor der Realschule und diese wiederum vor der Hauptschule rangieren.

Dem Gymnasium als einer Art „Haupt-Schule" kommt damit künftig eine zentrale Funktion im Schulwesen zu. Dies gilt um so mehr, als inzwischen nur noch 59 Prozent der Abiturienten unmittelbar ein Studium anstreben und damit die Vorbereitung der Abiturienten auf die Berufs- und Arbeitswelt zunehmend wichtiger wird.

Während jedoch die Hauptschule und die Realschule zwar nicht ausreichende, aber doch erfolgversprechende Maßnahmen zur Vorbereitung ihrer Schüler auf die Berufs- und Arbeitswelt ergriffen haben, fehlt eine derartige Hinführung durch das Gymnasium weitgehend. Dieser Mangel dürfte um so schwerer zu beheben sein, als die Lehrer an Gymnasien kaum Gelegenheit haben, die Berufs- und Arbeitswelt im wünschenswerten Umfang kennenzulernen, zumal auch ihr Studium bisher keine entsprechenden Anforderungen stellt.

Das Gymnasium, aber auch die Wirtschaft sind dringend aufgefordert, hier nach Lösungen für einen stärkeren Praxisbezug zu suchen.

Das Handwerk muß aus diesen absehbaren Entwicklungen besondere Konsequenzen ziehen: Es muß seine schon seit Jahren andauernden Anstrengungen noch verstärken, um mehr Abiturienten (bisher fünf Prozent aller Lehrlinge) und Realschüler (bisher 20 Prozent), vor allem aber mehr Mädchen für die Ausbildung in den gewerblich-technischen Berufen des Handwerks zu gewinnen.

Zwar ist heute schon jeder vierte *Handwerkslehrling ein Mädchen*, aber gerade in den einstigen „Männerberufen" nehmen noch viel zu wenig Mädchen die ihnen hier gebotenen vielfältigen Zukunftschancen wahr.

Vor allem aber muß die berufliche Weiterbildung im Handwerk gleichrangig neben die Erstausbildung treten. Der Anpassung an die technische Entwicklung wird in Zukunft ein ähnlich hoher Rang zukommen wie der Aufstiegs-Fortbildung mit ihren qualifizierten Abschlüssen wie etwa der Meisterprüfung. Berufliches Wissen und Können des Handwerkers müssen mit dem technischen Wandel ständig Schritt halten.

Das Innovationstempo in der Wirtschaft ist heute aber weitaus größer als im Bildungssystem. Das muß aufgefangen werden. Deshalb kommen allen Maßnahmen der Ausbildung, der Fortbildung und der Weiterbildung, ebenso wie der Information und der Beratung, der handwerksbezogenen Forschung und Stärkung des Technologietransfers besondere Bedeutung zu.

Das heißt: Das bestehende Bildungssystem muß sich dem hohen Tempo der technischen Innovation anpassen. Das Handwerk hat deshalb ein Bildungskonzept entwickelt, in dem Grundausbildung, praktische Berufsausbildung und Weiterbildung eng und dauerhaft verbunden sind:

1. Grundbildung in der Schule, im dualen System. Wir wünschen uns eine Hauptschule und weiterführende Schulen, die auf den Beruf hinführen – und nicht von ihm weg.
2. Gründliche und zeitlich ausreichende Ausbildung in der Praxis des Berufes.
3. Permanente Weiterbildung, eng verzahnt mit der Praxis für das ganze Berufsleben.

Diese drei „Komponenten" der beruflichen Aus- und Weiterbildung – *eng miteinander abgestimmt und aufeinander hinführend und durchlässig* nach allen Richtungen – sind die Antwort des Handwerks auf die bildungspolitischen Herausforderungen der Zukunft.

Das Handwerk war gut beraten, daß es in den vergangenen Jahren seine überbetrieblichen Bildungsstätten zielstrebig ausgebaut hat. Jetzt sieht es sich in der Lage, auf 330 überbetriebliche Aus- und Fortbildungsstätten mit mehr als 50 000 Werkstattplätzen und rund 20 000 Unterrichtsplätzen zurückgreifen zu können. Sie sind angelegt auf eine bessere berufliche Qualifikation, und als Zentren des handwerklichen Technologietransfers vermitteln sie neue Technologien.

Mit seiner Aus- und Fortbildung in den überbetrieblichen Berufsbildungsstätten vollbringt das Handwerk eine Leistung, die auch den anderen Bereichen der Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst in Zukunft noch verstärkt zugute kommen wird. Die Erhaltung der Funktionsfähigkeit dieser Einrichtungen liegt im allgemeinen Interesse. Hier ist die grundsätzliche Forderung von Gleichwertigkeit allgemeiner und beruflicher Bildung angesprochen. Von dieser Gleichwertigkeit sind wir noch weit entfernt.

Das Bildungskonzept des Handwerks besagt auch: Der Mensch wird im Beruf gebildet. Im Beruf gewinnt der Mensch seine wichtige Lebenserfahrung. Hier formen sich Persönlichkeit und Charakter. Hier in der beruflichen Praxis entwickeln sich menschliche Kontakte und soziale Rücksichtnahme. Das lernt man nicht aus Büchern allein.

In der gemeinsamen Verantwortung mit den Arbeitskollegen am Arbeitsplatz entwickeln sich Verantwortungsgefühl, Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, die Fähigkeit zugleich, *mit den Freiheiten, die uns eine de*mokratische Staatsform so reich gewährt, nicht übermütig umzugehen. Die Erkenntnis, daß die Freiheit des einzelnen dort endet, wo die Freiheit des anderen beginnt – das lernt und erfährt man am ehesten in der Gruppe, in der Gemeinschaft, in der beruflichen Praxis, durch Erfahrung, durch Tun.

Laufen lernt man durch Laufen, Schmieden durch Schmieden, Musizieren durch Musizieren – und Üben lernt man durch Üben, und auch Arbeiten lernt man schließlich durch Arbeiten.

Aus der Tatsache jedenfalls, eine Sache schon einmal richtig und anständig zu beherrschen – und sei es zunächst eine einfache Sache – erwachsen überdies Sicherheit und Selbstvertrauen. Und das wiederum sind Eigenschaften, die über den engeren beruflichen Rahmen hinausweisen und den selbständigen Menschen ausmachen. Tüchtigkeit im Beruf und Tüchtigkeit als Bürger, das sind Geschwister; und Selbständigkeit ist zu verstehen als eine faszinierende Kombination von persönlichem und allgemeinem Nutzen.

Sie ist eine auch für die heutige Jugend attraktive Alternative gegenüber Dirigismus, Kollektivismus, Nivellierung und dem Rückfall in eine idealisierte Nostalgie mittelalterlicher Mittelmäßigkeit.

Der Wettbewerb unter den Bildungseinrichtungen der neunziger Jahre – zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung, zwischen betrieblicher und schulischer Ausbildung – wird hart sein. Dabei werden einige Berufe gezwungen sein, sich gewaltig anzustrengen, um qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen.

Ein attraktives Aus- und Weiterbildungsangebot und humane Arbeitsplätze bieten die besten Voraussetzungen, sich in diesem Wettbewerb *der Zukunft zu behaupten*. Dabei dürften gerade die überschaubaren Klein- und Mittelbetriebe mit ihrem Angebot an verantwortlicher und selbständiger Tätigkeit besondere Chancen haben.

Leistungswillige Nachwuchskräfte sollten diese Chance nützen: Meisterliches Können wird stets gefragt sein. Eine qualifizierte Berufsausbildung von handwerklicher Qualität, gepaart mit ständiger Fortbildung, ist die beste Gewähr für einen sicheren Kurs auch in wirtschaftlichen Wellentälern und ein bewährter Kompaß für die ganze uns offenstehende freie Welt. ■



PAUL SCHNITKER
Geboren 1927. Meisterprüfung im Malerhandwerk 1950. Bis 1953 Studium Philosophie und Volkswirtschaft. 1963 Meisterprüfung im Glaserhandwerk. Seit 1973 Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks in Bonn. Präsident der Bundesvereinigung der Fachverbände des Deutschen Handwerks und Präsident des Deutschen Handwerkskammertages in Bonn.



10 : 1 = Arbeit : Sieg

Erfolg im Beruf beginnt in der Regel bei jedem einzelnen selbst

Von H.-J. MORTSIEFER

Wie wird man eigentlich Generaldirektor? Kurt Tucholsky hat diese Frage in einem satirischen Essay schon 1930 gestellt: „Macht man Examen? Nein, man macht kein Examen. Es ist einer der seltenen Fälle, wo man in Deutschland kein Examen macht ...

Wird man zum Generaldirektor ernannt? Befördert? Geweiht? Wie ist das? Wie macht man das? Schon wie man gewöhnlicher Direktor wird, ist nicht ganz klar und ein biologisch höchst beachtenswerter Vorgang ... die Natur hat viele Rätsel. Man ist Generaldirektor, oder man ist es nicht.

Ich glaube, jeder kann es nicht werden. Es gehört wohl eine Art innerer Würde dazu, ein gußeiserner Charakter, verbunden mit einer ganz leisen, wehen Sehnsucht nach einem verhinderten Doktortitel."

Karriere bedeutet heute mehr, als nur den richtigen Einstieg in die Karrierelaufbahn zu finden. Es gilt für die allererste Phase des beruflichen Werdeganges und der Folgestufen ein „Leitbild" zu bestimmen.

Hierbei ist es wichtig, zu wissen, wofür man hinsichtlich persönlicher Begabung, Neigung und Fähigkeiten geeignet ist oder welche Berufsausbildung man anstreben soll.

Leider hört für viele auch schon die systematische Beschäftigung mit der eigenen Karriere auf, sobald ein Job gefunden worden ist. Die Eigenverantwortung wird entweder durch Wunschdenken oder auch durch unternehmensinterne Aufstiegsversprechungen und eventuelle Führungskräfte-Entwicklungsprogramme ersetzt.

Diese Karrierephilosophie weist Lücken und Fehleinschätzungen auf: Im Zeitalter von schnellen Firmenübernahmen, Fusionen, Rationalisierungszwängen und wachsendem Konkurrenzdruck können auch renommierte Firmen in Bedrängnis geraten. Auf solche Situationen sollten aber nicht nur Führungskräfte vorbereitet sein. Illusionen sind durch Realismus und nüchternes Kalkül zu ersetzen.

Die notwendige Beschäftigung mit der Karriereplanung und -entwicklung ist eng mit einer objektiven periodischen Selbsteinschätzung der eigenen, persönlichen und fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten verbunden.

Ohne regelmäßige Standortbestimmung kann kein geistiges, seelisches oder fachliches Wachstum stattfinden. Dies ist jedoch die Vor*aussetzung für eine erfolgreiche Kar*riere.

Externe Hilfe bei der Karriereplanung konzentriert sich deshalb auf eine Verbesserung der äußeren Selbstdarstellung und des Rollenspiels, die innere Stärkung des Selbstwertgefühls, die Festlegung eines Weiterbildungsplanes, auf die Erarbeitung eines dem Entwicklungsstand entsprechenden nächsten Karriereziels und die sachliche Informationsübermittlung in verschiedenen Fragen (Einschätzung des Personalmarktes und der möglichen finanziellen Vergütung bei Stellenwechsel).

Um eine Karriere erfolgreich zu durchlaufen, ist es von großer Bedeutung zu wissen, wann der nächste Karriereschritt (Funktion oder Gehalt) eingeleitet werden muß, um ein mittelfristiges Karriereziel zu erreichen. Das Feedback von einem erfahrenen Karriereberater, der den Markt, seine Erwartungen und Erfordernisse kennt, kann sehr hilfreich sein.

Viele Karriereziele verwirklichen sich nicht, weil das eigene „Personal-Marketing" mangels Information schlecht ist. Die wenigsten erkennen, daß Karriereerfolg teilweise erlernbar ist. Mit Hilfe fachlicher Beratung können die Tücken der Karriereplanung erkannt und bezwungen werden.

Karriere kann auf verschiedenen Ebenen jeder machen, solange er bereit ist,

- sich selbst kennenzulernen,
- sich ständig über die realen Möglichkeiten des beruflichen Lebens zu informieren,
- fachlich und persönlich zu wachsen.

Innere und äußere Wachstumschancen nutzen heißt, gezielte Wei*terbildungsmaßnahmen nutzen*. Der Besuch von Fachseminaren allein genügt nicht. Weiterbildung im General Management und in Gruppendynamik sind unabdingbar. Erfolgreiche Führungskräfte kennen mehr als nur ihr Fach. Gezielte Weiterbildung muß immer dreigleisig sein: fachlich, allgemein betriebswirtschaftlich und persönlichkeitsbildend.

Viele Personen, die sich beraten lassen, haben in entscheidenden Karriereabschnitten den notwendigen Wandel nicht vollzogen: Sie konnten nicht „loslassen", nicht woanders hingehen. Und andere wiederum verlassen vorzeitig eine Stelle und überschätzen ihre Wandlungsfähigkeit.

Der Markt reagiert äußerst negativ auf sogenanntes „Job-Hopping" (zu häufiger Wechsel des Arbeitsplatzes). Es ist deshalb sehr wichtig, die eigenen, von den Bedingungen des Marktes diktierten Grenzen in jedem Karriereabschnitt zu kennen. ■



DR. HANS-JÜRGEN MORTSIEFER
Geboren 1949. Abitur. Studium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Köln. Examen als Diplom-Kaufmann. Promotion zum Dr. rer. pol. Wissenschaftlicher Assistent von Prof. Dr. Klein-Blenkers in Köln (Institut für Mittelstandsforschung). Seit 1982 Geschäftsführer und Mitglied der Zentralgeschäftsführung der Kienbaum Unternehmensgruppe, Gummersbach.



Studierte Berufssoldaten sind für Personalchefs Geheimtips von morgen

Von MANFRED SCHULZE

Es wird so viel vom Mangel an Führungsnachwuchs gesprochen. Und in der Tat scheinen die Stellenanzeigen in den Tages- und Wirtschaftszeitungen diesen Zustand täglich und wöchentlich zu bestätigen. Gesucht werden in der Regel Fachleute mit Hochschulabschluß und Führungspotential.

Die illusorische Komponente Führungserfahrung bei *Menschen im Alter* von Ende 20 bis Anfang 30 schmückt auch den Wunschzettel so mancher Inserenten. Die Frage, wo ein junger Mensch mit Vollstudium und erster Berufspraxis auch noch Führungserfahrung gesammelt haben soll, stellen sich nur wenige Profis.

Das Dilemma für die Unternehmen bleibt also auch künftig; sie müssen sich stets im konkreten Fall entscheiden, ob es ihnen auf „frisches Blut" aus Forschung und Lehre ankommt oder ob für sie die Management-Qualitäten vorrangig sind.

Auf Dauer soll die neue Führungskraft natürlich beide Anforderungen erfüllen, der Einstieg kann jedoch meist *nur* eine Kompromißlösung sein.

In Anbetracht dieser Management-Arbeitsmarktlage verblüfft die Unkenntnis der Verantwortlichen in Industrie und Wirtschaft über eine Gruppe von qualifizierten Nachwuchskräften, wie sie die Bundeswehroffiziere darstellen, die im Rahmen ihrer zwölfjährigen Dienstzeit ein Universitätsstudium absolviert haben. Diese Menschen sind aufgrund ihres persönlichen und beruflichen Werdegangs geradezu ein Geheimtip für jeden Personalchef.

Diese Offiziere haben alle ein Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, des Ingenieurwesens oder der Pädagogik absolviert. Dieses Studium an den Universitäten der Bundeswehr in München und Hamburg zeichnet sich durch eine besonders kompakte und für die Studenten ausgesprochen anspruchsvolle Trimester-Konzeption aus.

Das heißt, sie müssen ihr Pensum, das an zivilen Universitäten innerhalb eines Semesters verarbeitet wird, in einem kürzeren Zeitraum schaffen und trotzdem den gesamten Lehrstoff beherrschen. Den Abschluß des Studiums bilden Prüfungsprozeduren, die denen an zivilen Hochschulen in keiner Weise nachstehen.

Nach dem Studium müssen die jungen Männer ihre Ausbildung in Führung und Technik fortführen. Sie lernen dabei sehr früh, Verantwortung für Mitmenschen und hochtechnologische Systeme zu übernehmen. In einem Alter, in dem andere Männer noch studieren, führen sie als verantwortliche Offiziere große Einheiten und sind damit zuständig für Wohlergehen und Ausbildung von zum Teil 150 und mehr Menschen.

Die Anforderungen sind hoch, und es zeigt sich sehr rasch, ob der junge Offizier ihnen gewachsen ist. Ist das der Fall, dürfte für ihn die Frage einer Karriere in der Wirtschaft nach seiner Bundeswehrlaufbahn eigentlich kein Problem mehr sein. Ist sie aber doch! Und das beruht auf einer Vielzahl von Gründen.

Zum einen ist das Modell der studierenden Offiziere noch ziemlich jung. Die ersten Absolventen verließen die Bundeswehr 1984. Zum zweiten hält sich in den Köpfen vieler Personalchefs *immer noch das Klischee des „Kommißkoppes"*, der „außer Führen" nichts gelernt hat. Ein Klischee, das noch auf alter Wehrmachtsherrlichkeit beruht und mit der heutigen Realität nichts mehr zu tun hat. Zum dritten werfen manche Interessenten den jungen Offizieren vor, daß ihr Studium schon ziemlich lange zurückliege, weil sie es bereits in der ersten Hälfte ihrer zwölfjährigen Dienstzeit absolvieren.

Dies ist allerdings ein Argument, das sich nicht ganz von der Hand weisen läßt. Darüber hinaus kämpfen die in die zivile Karriere drängenden Offiziere mit einem Nachteil, der eigentlich ein Vorteil ist: Sie neigen dazu, sehr zurückhaltend zu agieren – eine Verhaltensweise, die aus ihrer sozialen Wirklichkeit in der Bundeswehr herrührt und durchaus sympathisch ist.

In der konkreten Situation der Arbeitsplatzsuche dient dies jedoch nicht der unmittelbaren Zielerreichung. Und nicht zuletzt muß dem einen oder anderen Offizier auch der Vorwurf gemacht werden, daß er sich zuwenig auf die Anforderungen der Wirtschaft vorbereitet hat.

Alle diese Handicaps sorgten dafür, daß die Aussichten der Offiziere für eine erfolgreiche zivile Karriere vor zwei Jahren als nicht gut eingeschätzt wurden. Die Verantwortlichen bei der Bundeswehr sahen diese Situation jedoch frühzeitig voraus und organisierten Hilfe. In Sondermaßnahmen wie Karriere-Trainings wurden die Offiziere auf den „Zivilschock" vorbereitet.

Eine solche Vorbereitung umfaßt ein einwöchiges Training, in dem die *jungen Männer zunächst einmal* eine persönliche Standortbestimmung vornehmen müssen. In Tests und intensiven Einzel- und Gruppengesprächen mit Psychologen und anderen erfahrenen Personalberatern finden sie gemeinsam ihre Stärken und Schwächen deutlich heraus.

Sie werden mit eignungsdiagnostischen Verfahren vertraut gemacht, um mögliche Ängste vor diesen Bewertungsroutinen von Personalabteilungen und Personalberatungen abzubauen. Sie erhalten eindeutige Hinweise und Video-Hilfen für ihr persönliches Auftreten. Das reicht vom gestellten Bewerbungsgespräch bis hin zu konkreten Argumentationsübungen.

Ein wesentlicher Bestandteil und Schlüsselfaktor des Karriere-Trainings sind jedoch stets die gemeinsamen Diskussionsnachmittage und anschließenden Kamingespräche mit Personalchefs aus Industrie und Wirtschaft. Hier prallen Wünsche und Wirklichkeit klar aufeinander. Und so wie die Soldaten sich sagen lassen müssen, daß ihr Kenntnisstand über ihr Fachgebiet nicht immer der aktuellste ist, so müssen die meisten Personalchefs bestätigen, daß sie von der Qualität und Qualifikation dieser Per*sonengruppe bislang nichts wußten* oder eine falsche Meinung darüber hatten. Sie sind angetan von der Offenheit und dem Engagement der jungen Offiziere. Und sie revidieren ihr Urteil über diese möglichen künftigen Mitarbeiter teilweise noch auf der Stelle.

Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: Während der Diskussion zwischen Personalchefs verschiedener Unternehmen und den Offizieren wurde ganz klar gesagt, daß es in der Wirtschaft für Pädagogen keine adäquate Verwendung gebe. Im Anschluß daran überboten sich die anwesenden Personalchefs jedoch darin, den Moderator der Diskussion, einen Offizier mit abgeschlossener Pädagogik-Ausbildung, für das eigene Unternehmen zu gewinnen.

Und dies war kein Einzelfall. Obwohl die Meetings mehr dem Erfahrungsaustausch dienten, entsprangen ihnen immer wieder direkte Offerten für die akademischen Offiziere. Das reichte vom Trainee-Programm bis hin zum Organisations- oder Verkaufsleiter in spe, Vertriebsingenieur, Vorstandsassistenten, Personalreferenten und Führungsnachwuchs in fast allen Bereichen.

Aus den Hoffnungen wurden Karrieren. *Und der Geheimtip* der betreuenden Personalberater entwickelte sich immer mehr zum offenen Geheimnis.

Inzwischen haben mehr als 350 Offiziere das Karriere-Training absolviert. Die meisten haben ihren Weg gefunden, manche sogar bereits einige gehörige Karriere-Sprünge absolviert. Dazu hat sicherlich nicht zuletzt das besondere Sozialverhalten dieser Menschen beigetragen. Denn sie zeigen sich nicht nur im Training, sondern auch in der Betriebsrealität als ausgesprochen kooperativ, engagiert und hochmotiviert.

Leistung und Bescheidenheit sind bei den meisten jungen Offizieren keine Widersprüche, sondern eine erlebte Einheit. Sie verstehen es, selbstbewußt den Pfad zwischen Dienen und Führen zu gehen und zu gestalten.

Eigentlich sind sie ganz einfach nette junge Leute. Doch sie haben es mit 30 Jahren eben schon gelernt, zum Fachwissen die nötige Führungserfahrung zu sammeln. Das zeichnet sie gegenüber ihren „zivilen" Altersgenossen deutlich aus. Und das „Know-how-Gap" zwischen Studium und Eintritt in das zivile Berufsleben sind sie bereit, mit Engagement zu schließen. Daß dieses Mühen von Erfolg gekrönt ist, zeigt die positive Bilanz der vergangenen drei Jahre.

Aus diesem Grund ist jedes Unternehmen sicher gut beraten, den studierten Männern mit Offizierskarriere eine Chance für die zivile Karriere zu bieten. ■



DR. MANFRED SCHULZE
Geboren 1943. Abitur. Offiziersausbildung bei der Bundeswehr. Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Diplom-Kaufmann 1970. Promotion 1971. Sieben Jahre Philips EDV-Vertrieb. Zwei Jahre Unternehmensberater bei der PA-Management Consultants. Seit 1980 stellvertretender Leiter der SCS Personalberatung, Hamburg.



Zur Karriere wird der Reiter geritten

Karriere. Was bringt sie Bewerbern? Nur wer sie will, siegt!

Von SABINE RAU

Karriere, in der Zeit des Wirtschaftswunders Schlüsselwort mit positivem Klang, geriet Ende der 70er Jahre zunehmend zu einem Reizwort. Überschriften wie „Karriere – nein danke" und „Kein Bock auf Karriere" fand man überall.

Nach der Zeit undifferenzierter Ablehnung hat die Diskussion um die vormals hochangesehene und von vielen angestrebte Karriere eine neue Qualität gewonnen.

Im Zuge der Wertwandeldiskussion wurde durch demoskopische Untersuchungen und durch empirische und theoretische Arbeiten an Universitäten eine Fülle von Daten erhoben, die viele Aspekte der bisherigen Diskussion in einem neuen Licht erscheinen lassen.

Eine kürzlich durchgeführte empirische Arbeit zum Wertwandel bei Führungskräften und Führungsnachwuchskräften ergab drei Werttypen: den traditionell karriereorientierten Manager, den Manager mit freizeitorientierter Schonhaltung und den alternativ Orientierten.

So eindeutig die Begriffe zunächst scheinen, dahinter verbergen sich Antworten der Befragten auf grundsätzliche Fragen zu ihren Lebenszielen, aber auch zu den Wertmaßstäben, die der einzelne ansetzt, wenn es sich um Entscheidungen von großer Wichtigkeit für ihn handelt.

Karriere ist nicht mehr das Zauberwort, das den Eingang in das Paradies öffnet. Nicht nur Führungsnachwuchskräfte, Studenten an Fakultäten, die dafür prädestiniert sind, später ins Management zu gehen, auch Führungskräfte, die schon einige Schritte auf ihrem Karriereweg hinter sich haben, fragen nach dem Sinn ihres Engagements.

Hierzu gehört die Frage nach dem Verhältnis von Wirtschaft und Ethik, die in der aktuellen Diskussion einen immer größeren Raum einnimmt. Wird im täglichen Geschäft, das zu einem erheblichen Teil aus Reaktion statt Aktion besteht und das zunehmend von Sachzwängen diktiert wird, letztlich das Umsatzdenken über die Ethik gestellt? Werden die ethischen Grundsätze des Unternehmens, bei dem ich arbeite oder bei dem ich mich bewerbe, wirklich gelebt oder nur verbal bekundet?

Führungsnachwuchskräfte, aber auch vermehrt Führungskräfte stellen heute die Frage nach dem Sinn ihres Tuns und somit die Frage nach der sozialen, politischen, umweltbezogenen und nicht zuletzt nach der persönlichen Verträglichkeit dessen, was ihr Unternehmen produziert und was es durch seine Tätigkeit bewirkt.

Nicht nur die Wissenschaft, die durch Einrichten von Lehrstühlen – also durch vermehrte Berücksichtigung des Themas Wirtschaftsethik – reagiert, sondern auch die Wirtschaft selbst beginnt dieser Entwicklung Rechnung zu tragen.

So fand beispielsweise vor einigen Wochen in einem Management-Weiterbildungsinstitut ein Symposium zum Thema: „Wirtschaft und Ethik im Dialog" statt, bei dem Geschäftsleitungsmitglieder die Möglichkeit wahrnahmen, mit Vertretern aus anderen Unternehmen, Wissenschaftlern und Repräsentanten der Kirchen zu diskutieren.

Die Frage nach dem Sinn wirt*schaftlichen* Handelns wird aber nicht nur von Führungsnachwuchskräften bei der Einstellung gestellt, sondern in einem sehr praktischen Zusammenhang auch von den betroffenen Familienmitgliedern.

Manager, die angaben, zu der freizeitorientierten Schonhaltung zu tendieren, begründeten dies häufig mit dem Satz: „Wissen Sie, ich möchte meine Kinder groß werden sehen und nicht nur derjenige sein, der das Geld nach Hause bringt."

Das Spannungsfeld von Beruf, Familie, Freizeit und sozialem Umfeld wurde in der Vergangenheit vielfach tabuisiert. Man hatte damit keine Probleme zu haben. Vermehrt wird neuerdings die Frage zugelassen, ob es denn richtig sei, die Familie, die Freunde und die Hobbies zu vernachlässigen, um Karriere zu machen.

Die Fragen nach der Ethik im weiteren Sinn, aber auch die Fragen nach den täglichen Auswirkungen des Karrierestrebens, letztlich also die Frage nach dem zu zahlenden Preis, muß jede Führungsnachwuchskraft, aber auch jede Führungskraft, die schon einige Karriereschritte erfolgreich gemacht hat, für sich ganz persönlich beantworten.

Was bedeutet für *mich* Karriere? Welchen Preis *muß* ich zahlen? Ist mir meine Karriere das wert?

Nur eine Führungskraft, die sich zu ihrer Karriere bekennt, mit allen Vor- und allen Nachteilen, die eine solche mit sich bringt, ist für ihr Unternehmen ein Gewinn.

Auf eine solche Führungskraft kann sich das Unternehmen verlassen, sie ist, und das ist ein nicht zu unterschätzender *Faktor*, in ihrem Verhalten berechenbarer.

Und nur eine Führungskraft, die sich mit dem Unternehmen identifiziert, ist in der Lage, das Unternehmen sowohl gegenüber den eigenen Mitarbeitern wie auch gegenüber den Kunden und der Öffentlichkeit glaubhaft zu vertreten.

Das kritische Potential einer solchen Führungskraft wirkt konstruktiv und ist somit für das Unternehmen ein nicht zu unterschätzendes Innovationspotential. ■



SABINE RAU
Geboren 1962. Abitur 1980. Praktikum in der Neuropädiatrischen Abteilung der Universitätsklinik Lübeck 1980 bis 1981. Studium 1981 bis 1985 der Betriebswirtschaftslehre, Nebenfach Psychologie, in Göttingen, Münster und München, Diplom-Kaufmann. Seit 1986 Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Universitätsseminar der Wirtschaft in Erftstadt bei Köln.

Norbert Blüm rät: Eine qualifizierte Berufsausbildung ist immer noch die beste Versicherung gegen Arbeitslosigkeit

Freude an der Tätigkeit hat wieder soliden Boden

Von NORBERT BLÜM

Die Düsternis der frühen 80er Jahre ist Zuversicht gewichen. Junge Menschen sehen der Zukunft überwiegend wieder mit Optimismus entgegen. Beurteilten 1981 nur 42 Prozent die Zukunft eher zuversichtlich, 1983 50 Prozent, so sind es heute 66 Prozent. Das sind Ergebnisse demoskopischer Untersuchungen (Emnid).

Arbeit und Beruf haben einen hervorragenden Platz unter den Zielen und Wünschen junger Leute. Für 68 Prozent gilt die Freude an der Arbeit und für 52 Prozent der berufliche Erfolg als erstrebenswert. Und junge Menschen wissen, daß Erfolg nicht vom Himmel fällt.

Persönliche Leistungen, Initiative, Kreativität und Einsatzbereitschaft sind dazu ebenso unverzichtbare Tugenden wie die Fähigkeit zum sozialen Miteinander.

Optimismus und Arbeitsfreude haben wieder einen soliden Grund.

Wachstum der Wirtschaft und Preisstabilität haben Perspektive. Es wird 1987 weiter aufwärts gehen – auch am Arbeitsmarkt. Der tiefe Beschäftigungseinbruch zu Beginn der 80er Jahre hat rund eine Million Arbeitsplätze gekostet. Seit Ende 1983 ist die Zahl der Erwerbstätigen um rund 600 000 gewachsen. Erstmals seit 1979 wird in diesem Jahr im Jahresdurchschnitt die Zahl der Arbeitslosen unter der des Vorjahres liegen. Die Chance für Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsaufbau und Abbau der Arbeitslosigkeit waren lange nicht so günstig wie heute.

Die Zukunft birgt mehr Chancen, als Pessimisten wahrhaben wollen. Die Technik wird uns Aufgaben abnehmen und uns vor neue Herausforderungen stellen. Die Aussteigermentalität im Verhältnis zur Technik ist überwunden, die Einsteiger sind wieder „in".

Einfache Routinearbeiten verlieren an Bedeutung. Maschinen entlasten den Menschen weitgehend von körperlich schwerer und monotoner Arbeit. Extreme Arbeitsteilung weicht vielfältiger Arbeit mit mehr Gestaltungsmöglichkeiten und mehr Verantwortung.

Nach Schätzungen der OECD haben in der Bundesrepublik Deutschland über 40 Prozent der Beschäftigten mit der Sammlung, Aufbereitung und Weitervermittlung von Informationen und Daten zu tun. In fünf Jahren wird nach Schätzung von Experten etwa die Hälfte aller Beschäftigten in irgendeiner Weise mit Mikroelektronik in Berührung kommen. Das wären bei uns rund 13 Millionen Menschen.

Fakten sprechen gegen die These von der Technik als „Jobkiller". Neue Technik schafft und sichert Arbeitsplätze. 60 Prozent aller in der Bundesrepublik Deutschland eingesetzten Roboter stehen in der Automobilindustrie. Die Zahl der hier Beschäftigten hat von 1975 bis 1985 um 150 000 zugenommen. Moderne Bürotechniken haben Banken und Versicherungen erobert. Aber die Zahl der Erwerbstätigen stieg hier zwischen 1980 und 1984 um 3,1 Prozent. Technik killt nicht Jobs, sondern macht Jobs anders. Das Gesicht der Arbeit ändert sich – und damit die Anforderungen an die berufliche Qualifikation.

Junge Menschen müssen dies wissen und bei ihrer Berufsentscheidung berücksichtigen. Ohne Kenntnisse in neuen Informations- und Kommunikationstechniken werden die meisten Arbeitnehmer in Zukunft nicht mehr auskommen. Die Herausforderung der Zukunft heißt Qualifizierung.

Nach einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und der Prognos-AG wird der Beschäftigtenanteil der an- und ungelernten Arbeitnehmer bis zum Jahr 2000 von derzeit rund 30 auf 20 Prozent sinken. Gleichzeitig wird der Anteil der Arbeitsplätze für Arbeitnehmer mit höherer Qualifikation steigen. Arbeiten wie Überwachung und Kontrolle, Reparatur oder Beratung werden zunehmen. Der Anteil der Dienstleistungen wird wachsen. Waren es 1984 rund 53 Prozent der Erwerbstätigen, die Dienstleistungen erbrachten, werden es im Jahr 2000 rund 58 Prozent sein. In Technik und Dienstleistungen liegen vor allem die beruflichen Chancen junger Menschen.



Wer's hat, der sollte was draus machen

Dennoch: Einen Fahrplan für absolut zukunftssichere Berufe gibt es nicht. Neigung, Interesse, Kenntnisse und Fähigkeiten jedes einzelnen bleiben entscheidend. „Hitlisten" sogenannter Zukunftsberufe können morgen neben dem Bedarf am Arbeitsmarkt liegen und das Papier nicht wert sein, auf dem sie stehen. Wenn alle in die gleichen Berufe strömen würden, gäbe es Mangel in anderen. Und dann ginge es wieder von vorne los.

Mein Rat an junge Leute: Verlaßt euch nicht auf andere. Nutzt eure Begabungen und Fähigkeiten, setzt auf Phantasie und Einfallsreichtum, verlaßt euch auf euren Spürsinn und ergreift die Chancen. Plattform beruflicher Entwicklung ist die Lehre, ist eine qualifizierte Ausbildung. Hier ist in den vergangenen Jahren viel geleistet worden.

Der ganz überwiegende Teil der jungen Menschen bekommt eine Erstausbildung oder hat eine bekommen, sei es im dualen System, in der beruflichen Vollzeitschule oder über weiterführende Schulen in den Hochschulen. Alles muß getan werden, diesen Anteil noch weiter zu erhöhen.

Dies ist nicht nur der betroffenen jungen Menschen wegen unverzichtbar, sondern auch ein vordringliches arbeitsmarktpolitisches Erfordernis, weil die Zahl der Arbeitsplätze An- und Ungelernter sinkt. Eine qualifizierte Berufsausbildung ist noch immer die beste Versicherung gegen Arbeitslosigkeit. Gerade deshalb muß auch benachteiligten Jugendlichen ein ihren Fähigkeiten entsprechendes berufliches Bildungsangebot gemacht werden.

Junge Frauen wählen nach wie vor sogenannte frauentypische Berufe. Technische Begabung und Fertigkeiten junger Frauen bleiben so ungenutzt. Warum nicht auch Frauen als Elektroinstallateurin, Mechanikerin, Dreherin oder Fräserin? Warum nicht auch mehr Frauen an Hochschulen in Naturwissenschaften oder technischen Disziplinen? Noch viel zu wenig Frauen nehmen hier eine Chance wahr.

So wichtig eine gute Erstausbildung ist – sie ist kein Garantieschein mehr für lebenslange berufliche Sicherheit. Praxis und Theorie gehören zusammen wie Einatmen und Ausatmen. Eine Verlängerung der Ausbildungszeiten ist kein geeignetes Rezept.

Es ist nicht gut, wenn 30jährige sich noch nicht in der beruflichen Praxis bewähren konnten. Und es ist ebenfalls nicht gut, wenn nach dem Einstieg in die Praxis nicht mehr in der Theorie aufgetankt wird. Unternehmen und Verwaltungen haben hier eine große Aufgabe zu bewältigen. Weiterbildung ist zunächst Sache der Wirtschaft und liegt im Interesse der Wirtschaft. Dazu kommen muß das Engagement der Arbeitnehmer für die Weiterbildung.

Eines muß ins andere greifen, alle müssen mitmachen, Personalleiter und Betriebsräte, Unternehmer und Arbeitnehmer, Tarifpartner und Arbeitsämter.

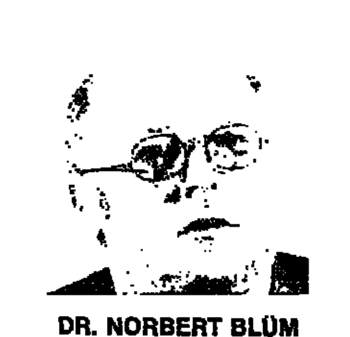
Deshalb hat die Bundesregierung gemeinsam mit den Sozialpartnern eine Qualifizierungsoffensive gestartet. Die Planung neuer Maschinen muß Hand in Hand gehen mit der Planung beruflicher Qualifizierung der Arbeitnehmer. Das ist wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wie für die Sicherheit der Arbeitsplätze der Arbeitnehmer.

Weiterbildung ist aber nicht nur Aufstiegsbildung, sondern vor allem auch Weiterbildung im erlernten Beruf. Fachleute sagen, daß beispielsweise die fachlichen Kenntnisse eines Elektroingenieurs in weniger als vier Jahren veralten.

Schon jetzt gibt es – vor allem im Metallbereich – Klagen über Facharbeitermangel. Die Antwort kann nur sein: qualifizieren. Wer Arbeitnehmer für eine CNC-Maschine braucht, muß sie qualifizieren. Unter den Arbeitslosen sind auch viele Fachkräfte vorhanden. Maßnahmen der Arbeitsämter zur beruflichen Fortbildung, Umschulung und Einarbeitung werden breit angenommen. Nach 409 000 geförderten Teilnehmern in 1985 werden es in diesem Jahr rund 460 000 sein. Wir haben in der Arbeitsmarktpolitik dazu die Voraussetzungen geschaffen. Mitziehen müssen jetzt vor allem die Betriebe. Sie müssen die Möglichkeiten und Hilfen aktiver Arbeitsmarktpolitik annehmen. Dann werden auch die Klagen leiser.

Berufe und Selbstverwirklichung im Beruf lassen sich nicht am Reißbrett planen oder im Computer programmieren. Planbar ist eine solide, breit angelegte berufliche Erstausbildung. Aber dann kommt es auf vieles an, was nicht planbar ist: die ständige Bereitschaft zur Weiterbildung, Risikobereitschaft und Initiative und die Annahme neuer Herausforderungen durch schöpferische Arbeit.

Ich bin zuversichtlich, daß wir die Zukunft meistern. ■



DR. NORBERT BLÜM

Geboren 1935 in Rüsselsheim. Werkzeugmacherlehre. 1957 bis 1961 Abendgymnasium in Mainz, während dieser Zeit Hilfsarbeiter im Baugewerbe und Lastwagenfahrer. 1961 Abitur. 1961 bis 1967 Studium der Philosophie, Germanistik, Geschichte, Theologie an den Universitäten Köln und Bonn. 1967 Promotion in Philosophie. Seit 1950 Mitglied der CDU. 1968 bis 1975 Hauptgeschäftsführer der Sozialausschüsse der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft. Seit 1976 Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Mainz. Seit 1968 Mitglied des Bundesvorstands der CDU. Seit 1972 Mitglied des Deutschen Bundestages. 1977 bis 1982 Bundesvorsitzender der Sozialausschüsse in Bonn. Seit 1982 Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.

Tips für Verträge bei flexibler Arbeitszeit

Vollzeitarbeit ist heute weitgehend tariflich geregelt. Anders ist das bei Teilzeitarbeitsverhältnissen. Sie müssen individuell auf die Interessen der jeweiligen Partner abgestimmt werden.

Man sollte bei der Gestaltung von Teilzeitarbeitsverträgen von den Verträgen vergleichbarer Vollzeitarbeitnehmer ausgehen und auf dieser Grundlage die jeweiligen Abweichungen absprechen. So bleibt der Grundsatz der Gleichbehandlung von Vollzeit- und Teilzeitarbeitnehmern gewahrt, der auch im Beschäftigungsförderungsgesetz niedergelegt ist.

Ein Mustervertrag könnte den unterschiedlichen Verhältnissen nie voll gerecht werden. Die möglichen Abweichungen gegenüber Vollzeitarbeitsverträgen lassen sich jedoch grob fixieren. Hier die wichtigsten Punkte eines Teilzeitvertrages:

- Dauer der Arbeitszeit
- Lage und Verteilung der Arbeitszeit
- Art der Vergütung
- Umfang, Lage und Abgeltung von Mehrarbeit
- Urlaubsanspruch
- Bezahlung von Ausfallzeiten
- Anteiliger, voller oder ausgeschlossener Anspruch auf Sozialleistungen.

Das wesentliche Merkmal einer Teilzeitregelung, die verringerte Arbeitszeitdauer, muß in jedem Fall im Einzelvertrag festgelegt werden. Lage und Verteilung der Arbeitszeit können dagegen auch in einer Betriebsvereinbarung geregelt sein. Das gilt für starre Arbeitszeitregelungen ebenso wie für flexible, bei denen Lage und Verteilung der Arbeitszeit durch Rahmenregelungen beeinflußt werden können (Anfangs- und Endzeiten der Arbeit, minimale oder maximale Arbeitszeitdauer pro Tag, Woche, Monat oder Jahr, Ankündigungsfristen für Veränderungen der Arbeitszeit, Möglichkeiten der Freizeitnahme). Gibt es keine entsprechende Betriebsvereinbarung, empfiehlt es sich, solche Modalitäten schriftlich im Arbeitsvertrag zu fixieren.

Nach dem im Beschäftigungsförderungsgesetz von 1985 festgelegten Gleichbehandlungsgrundsatz erhalten im Zeitlohn bezahlte Teilzeitarbeitnehmer in aller Regel ein Entgelt entsprechend dem Verhältnis ihrer Arbeitszeit zur Vollzeitarbeit. Wird Stundenlohn gezahlt, so ändert sich gegenüber Vollzeitarbeit an den Stundensätzen nichts. Bei Leistungslohn ist ebenso von den gleichen Akkordsätzen auszugehen, egal, ob sie nun auf Zeit- oder Stückzahlvorgaben basieren. Ausnahmen hiervon müssen sachlich begründet sein; allein der Unterschied in der Arbeitszeitdauer genügt nicht.

Bei flexibler Arbeitszeitgestaltung sollten Teilzeitkräfte nach dem Durchschnittsprinzip bezahlt werden. Das heißt: Um Verdienstschwankungen zu vermeiden, wird das während eines Jahres verdiente Entgelt gleichmäßig auf alle Monate verteilt. Das hat auch sozialversicherungsrechtliche Vorteile.

Der Arbeitsvertrag kann den Teilzeitarbeitnehmer auch dazu verpflichten, bei entsprechendem betrieblichen Bedarf Mehrarbeit zu leisten. Dabei ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates zu beachten. Fehlt eine solche Vereinbarung, hat das Interesse des Arbeitnehmers an arbeitsfreier Zeit normalerweise Vorrang. Er ist dann außer in Notfällen nicht zur Mehrarbeit verpflichtet.

Überstundenzuschläge werden bei Teilzeitkräften meist erst nach Überschreiten der Vollzeitarbeitsgrenzen fällig. Nach vielen Tarifverträgen muß ein Überstundenzuschlag aber auch schon bei Überschreiten der täglichen Regelarbeitszeit von acht Stunden oder bei Samstagsarbeit gezahlt werden.

Teilzeitarbeitnehmer erhalten einen gleich langen Urlaub wie Vollzeitkräfte. Arbeitet der Teilzeitarbeitnehmer jedoch nur an einigen Tagen in der Woche, muß er sich allerdings alle in die Urlaubszeit fallenden, für ihn ohnehin arbeitsfreien Werktage auf seinen Urlaubsanspruch anrechnen lassen und nicht nur die Tage, an denen er wegen des Urlaubs nicht zu arbeiten braucht. Arbeitet ein Teilzeitarbeitnehmer bei betrieblicher Fünftagewoche nur drei Tage pro Woche und hat er einen Urlaubsanspruch von 30 Arbeitstagen, muß er sich auf den Urlaub also zwölf für ihn ohnehin arbeitsfreie Tage anrechnen lassen. Eines der zentralen Probleme bei flexibler Teilzeitarbeit sind die bezahlten Ausfallzeiten wie gesetzliche Feiertage, Krankheit usw. Bei starren Formen der Teilzeitarbeit richtet sich die Bezahlung nach dem, was der Mitarbeiter verdient hätte, wäre der Arbeitstag nicht ausgefallen. Bei flexibler Arbeitszeitgestaltung ist das nicht so einfach, weil ja nicht genau festliegt, ob und wie lange der Arbeitnehmer an den ausgefallenen Tagen gearbeitet hätte.

Eine gute Lösung für diese Fälle ist es, die Vergütung in üblicher Höhe weiterzuzahlen und für jeden Arbeitstag, an dem der Mitarbeiter krank ist, seine Sollzeit um die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit zu kürzen. ■

Aus: „Teilzeitarbeit". Das ausführliche Taschenbuch ist beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Rochusstraße 1, 5300 Bonn 1), Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, zu beziehen.

Persönlichkeiten verachten die schwächliche Reaktion der inneren Kündigung als soziales Fehlverhalten

Ein Heroe trägt statt Titel schlicht Charisma

Von FRITZ RAIDT

Jahrzehntelang wurden und werden auch heute noch Führungskräfte und vor allem Personalchefs daran gemessen, ob sie eine niedrige Fluktuationsquote vorweisen können. Gemeint sind die Abgänge aufgrund eigener Kündigungen. Dabei ist diese „äußere Kündigung" nur eine Form sich artikulierenden Unmuts und nur von einem relativ geringen Teil der Belegschaft gewagte Form der Austrgung eines offenen Konfliktes.

Aber es gibt auch die „innere Kündigung", mit dem man eine „äußere Kündigung" vermeiden möchte.

Die mentale Grundhaltung entlädt sich eben nicht auf dem Wege der Aggression in die bewußte Handlung der „äußeren Kündigung", sondern führt über Frustration, Demotivation zur Resignation mit der fatalen Gefahr eines depressiven Endzustandes für den einzelnen und eines langsamen, aber sicheren Versiegens von Kreativität im Unternehmen. Dieser Vorgang ist dem einzelnen häufig ebenso wenig bewußt, wie er der Unternehmensführung bekannt ist.

Die „innere Kündigung" ist moralisch betrachtet eine permanente Täuschung und Unredlichkeit sich selbst sowie anderen gegenüber. Formaljuristisch stellt sie strenggenommen eine positive Vertragsverletzung dar; denn kein „innerer Emigrant" verzichtet auf seine Bezüge oder Altersversorgung.

Auf der anderen Seite müßten die „Ghostwriter" und „opinion-leader" eines Staats- und Wirtschaftssystems sehr nachdenklich werden, wenn diese Verhaltensweise von den Menschen als einzige Chance im Sinne einer Notwehr angesehen wird.

Die „innere Kündigung" ist die betriebliche Perspektive sattsam bekannter Zeiterscheinungen, die unter Schlagworten kursieren wie „null Bock der Jugend", „Dienst nach Vorschrift", „Leistungsverweigerung", „passiver Widerstand", „Aussteigermentalität", „Steuerflucht und -hinterziehung", „Staatsverdrossenheit", „Skeptizismus", „schick zur Schau getragener Pessimismus", die Helden *des Wirtschaftswunders sind müde* geworden und betreiben die „Selbstpensionierung".

Eigentlich erleiden alle nach bisherigen Beobachtungen nur Schaden, denn derjenige, der innerlich gekündigt hat, schadet nicht nur dem Unternehmen, sondern deformiert auch seine eigene seelische Struktur. Die Ursachen für die genannten Prozesse, die zur „inneren Kündigung" führen, lassen sich in drei Bündeln ordnen:

1. Die Unfähigkeit des einzelnen, Konflikte offen auszutragen. Diese Unfähigkeit kann zum einen personenbedingt sein wie etwa, daß die Person zu ängstlich ist, zu alt oder krank; familiäre Gründe können eine Rolle spielen und dadurch Immobilität hervorrufen; oder der einzelne Mensch ist einfach ungeübt bei der Austragung solcher Konflikte.

Zum anderen kann die Unmöglichkeit zur Konfliktaustragung durch externe Faktoren bedingt sein wie die Allmacht der Bürokratie und die Ohnmacht des einzelnen; die Undurchschaubarkeit der existentiellen Bedingungen und nicht zuletzt gesetzliche Auflagen und deren Konsequenzen gerade im sozialen Bereich, die in erster Linie Chefs oft verzweifeln lassen.

2. Anhaltende Nicht-Befriedigung von Bedürfnissen im geistig-seelischen Bereich oder die Überbewertung der materiellen Bedürfnisskala. Die Sozialpartner müssen sich wohl *sagen lassen, daß die einen an den* eigentlich humanen Bedürfnissen oft vorbeiproduziert und die anderen an ihnen genauso oft vorbeigefordert haben.

3. Die Industriegesellschaft hat auf materiell-zivilisatorischem Gebiet phantastische Dinge hervorgebracht, aber bis heute noch keinen adäquaten Führungsstil, der allgemein als Basis für Selbst- und Fremdkontrolle von Verhalten akzeptiert, geschweige denn internalisiert worden – oder wie der Volksmund so treffend sagt – in Fleisch und Blut übergegangen wäre.

Derartige kontrollfähige Verhaltensvorgaben in den betrieblich relevanten Rollen: Mitarbeiter, Kollege, Chef wären die Voraussetzungen eines sich selbst regulierenden Optimierungsvorgangs bei der Führung. Da dieser Optimierungsvorgang meistens ausbleibt, werden immer wieder mit quälender Regelmäßigkeit Führungsfehler begangen, die als die hauptsächlichen Ursachen für die „innere Kündigung" angesehen werden können.

Die folgende „Sündenliste" ist nicht durch theoretische Ableitungen, sondern aufgrund „teilnehmender Be*obachtung" entstan*den. Die „Sünden" selbst sind den Akteuren mehr oder eher weniger bewußt. Die Auflistung könnte gleichzeitig als Checkliste zur Eigen- und Fremdkontrolle dienen:

- Eingriffe in den Aufgabenbereich der unterstellten Mitarbeiter oder der Kollegen.
- Durchregieren, vorbeiregieren.
- Abweisen und *Nicht-in-Anspruch*-Nehmen von Mitarbeiterberatung.
- Keine Sinngebung und Erklärung von Chefentscheidungen. Die Erfahrung: „Kapieren kommt vor akzeptieren" macht sich der Chef nicht zunutze.
- Für Erfolge ist nur der Chef zuständig.
- Fehlentscheidungen durch Mitarbeiter ausbügeln und abfangen lassen.
- Fehlende oder unzureichende Übertragung von Kompetenzen, aber dafür von Aufgaben, sprich: Arbeit und Verantwortung.
- Autoritäres Verhalten bei den Ziel- und Sollvorgaben. Im Gegensatz dazu denke man an das „ringi-Prinzip", das heißt, eine breit angelegte Entscheidungsfindung, nach dem die Japaner erfolgreich vorgehen. Entscheidungen, wenn auch in letzter Instanz vom Topmanagement getroffen, kommen mit einem hohen Maß an Beteiligung aller Mitarbeiter zustande und erreichen eine weitgehende *Zielkongruenz* bei *gleichzeitiger* Verminderung des Kontrollaufwands.
- Fehlende oder unzureichende Information oder
- Information als Ausdruck von Kritik und Anerkennung.
- Demotivierende Kontrolle. Man kann auch sagen: wenn Mißtrauen als Grundphilosophie gilt.
- Verletzende Form der Beurteilung in Form von charakterologischen Werturteilen.
- „Kneifen" des Vorgesetzten bei Fehlverhalten anderer Stellen seinem Mitarbeiter gegenüber.
- Mangelndes Verständnis für persönliche Probleme und Schwierigkeiten.
- Ungerechtigkeiten bei Lob und Tadel, Bevorzugung einzelner.
- Launenhaftigkeit, Willkür, Schikane – was wie ein „management by surprise" auf den Mitarbeiter wirkt, vor allem
- keinerlei „Vertrauensvorschuß".

Von den möglichen Ursachen zu den Kennzeichen der Gegenreaktion, denn an Symptomen und allgemeinen Signalen für die „innere Kündigung" mangelt es nicht, und wer Augen hat zu sehen, könnte schon sehen. Beispielsweise kann man anführen:

Von Empfang und Begrüßung beim Pförtner,

über Sprechweise und Umgangston in der Telefonzentrale und in den Vorzimmern,

der „Konversation" der Cheffahrer,

über Gang, Blick, Gesichtsausdruck – alles, was gemeinhin als „Kinesik" bezeichnet wird,

bis hin zur Sprechweise der Mitarbeiter vor Dritten über Job, Firma, Chef, Kollegen – vor allem bezüglich der Zukunft;

Ausstattung der Flure und Räume: *Inwieweit ist eine eigene* Initiative, eine persönliche Note zu erkennen? Vor allem bei oder trotz Großraumbüros;

Hauszeitschriften: Sind sie fade, konformistisch oder mit Pfiff verfaßt?

Was ist mit den berüchtigten Quoten von Ausschuß, Kundenreklama*tionen und Abwesenheit* – vor allem wegen Krankheit; wie weit ist die Meisterschaft in der sogenannten „Urlaubsmathematik" gediehen?

Was ist mit dem sensiblen Indikator „betriebliches Vorschlagswesen"? In welche Richtung entwickeln sich diese Trends handgreiflich gewordener Kreativität oder Innovation?

Gibt es eigene Initiativen und Vorschläge zur Weiterbildung?

Wie intensiv ist die Inanspruchnahme der angebotenen Möglichkeiten im sozialen Bereich – wie etwa: Küche, Sport, Kultur, Medizin

und wie die Reaktion auf ausgeschriebene Wettbewerbe?

Das peinliche Ausbleiben von Wortmeldungen bei Tagungen und Betriebsversammlungen als weiteres Zeichen.

Kein Humor, keine Witze, keine Glossen, keine Spitznamen,

statt dessen beobachtet man Unterkühlung, Distanz, Friedhofsruhe, Pseudoharmonie.

Wie ist das Verhalten bei überraschend auftauchenden Problemen: Wie wird auf Überstunden oder Ein*zelaufträge reagiert: abwehrend, in*dem statt Gedanken laufend Bedenken vorgebracht werden, oder werden konstruktive Vorschläge gemacht? Das sogenannte „management by torero" macht Schule: Durch eine elegante, kaum wahrnehmbare Hüftdrehung läßt man das Problem passieren und möglichst auf den Schreibtisch des Kollegen gelangen.

Sicher eine erhebliche Verfehlung bei der Wahrnehmung der Kollegenrolle, ebenso wie die Mitarbeiterrolle verfehlt wird, wenn der Mitarbeiter Kollegen und Chef gegenüber zum konformistischen Ja-Sager wird, der sich stets bei der Mehrheit befindet, und wenn, dann höchstens durch überangenehme Umgangsformen auffällt.

Bei der Wahrnehmung der Chefrolle deuten vor allem ein „laisser-faire" Führungsstil, keine, und wenn, wachsweiche Entscheidungen sowie betonte Distanzierung auch im persönlichen Bereich auf „innere Kündigung" hin.

Welche Verhaltensmaßnahmen sind nun konkret am Arbeitsplatz durchführbar, um „innere Kündigung" rückgängig zu machen oder noch besser: erst gar nicht entstehen zu lassen?

Im Sinne einer pragmatischen Ethik: Vor der eigenen Tür kehren und nicht auf Trendwenden im makrosozialen Bereich warten. Immerhin besteht die Chance, durch ein solches individuelles Beginnen auf breiter Front einen Trend auszulösen in Analogie zum Verhalten des Individuums in der Marktwirtschaft.

Ein solcher Aufbruch erfordert Persönlichkeiten – oder „heroes", wie die Amerikaner sagen –, die weniger mit akademischen und sonstigen Titeln und Würden ausgestattet sind als mit einem glaubwürdigen Charisma.

Wer sich nicht selbst vertraut, wird auch kein Vertrauen ausstrahlen, und Pessimismus an der Unternehmensspitze ist das gefährlichste Laster neben den altbekannten Methoden, ein Unternehmen zu ruinieren: Mit Frauen, das ist die schönste, mit Spielen ist es die schnellste, durch *EDV* die sicherste Methode und der Pessimismus ist mittlerweile die aktuellste und snobistischste geworden.

Nach der weltweiten Entwicklung von rund 50 ernstzunehmenden Führungs- und Organisationsmodellen beginnen wir uns interessanterweise wieder dem klassischen „Vorbild" zu nähern. Amerikanisch verbalisiert könnte man vom „management by self-control" oder „example" oder „model-rule" sprechen.

Zu dieser „Selbstkontrolle", gerade an der Spitze, gehört zur eigenen Absicherung ein transparentes, verständliches Unternehmenskonzept *mit einer offiziellen Aussage* über den Führungsstil, denn – wie schon angedeutet – geht kapieren vor akzeptieren oder schon gar vor internalisieren.

Dieses Konzept sollte so aussehen, daß die heute aktuell diskutierten Postulate und Visionen von Führungsstil, Unternehmenskultur, „change management", Werteorientierung, Ethik und Humanität jeden Tag realisiert werden – geräuschlos, ohne Pathos gewissermaßen als Kuppelprodukt der Alltagsarbeit, wenn man diese Spielregeln befolgt.

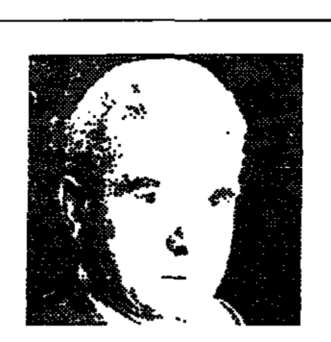
Dazu gehört, daß Verhalten als Leistung ganz besonderer Art anerkannt wird und immaterielle Werte respektiert und für den Führungsbereich konkretisiert werden.

Auch der Humor sollte als ein Saft ganz eigener Qualität in der Rangliste wieder einen hohen Stellenwert einnehmen, als eine hervorragende Immunisierung und als Therapeutikum gegen die Träger der „inneren Kündigung", welche sich meistens zu allem Überfluß in tragischer Selbstbespiegelung gefallen und sich als „ver*kannte Genies" zu schade für diese* schnöde Welt vorkommen. Denn Humor oder Freude wirkt ansteckend wie Gähnen. Das innerliche, verhaltensmäßige Gähnen, vor allem von Führungskräften, wirkt mit tödlicher

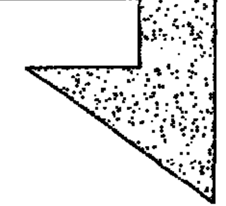
● Fortsetzung Seite 14

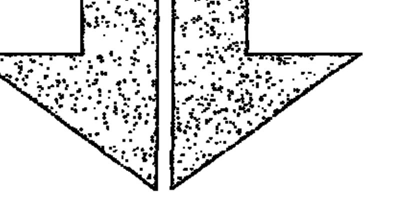


Team



PROF. DR. FRITZ RAIDT
Geboren 1923. Abitur. Studium Volks- und Betriebswirtschaft. Promotion. Habilitation. Zehn Jahre Vorstand Vereinigte Versicherungs-Gruppe München. Honorarprofessor in Mainz. Lehrbeauftragter an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz.







Eine sichere Entscheidung!

Mit erfolgreichen elektronischen Geräten, Anlagen und Systemen für Industrie, Verkehr, Schiffahrt, Rundfunk, Fernsehen und Verteidigung zählt KRUPP ATLAS ELEKTRONIK zu den weltweit führenden Entwicklungs- und Fertigungsunternehmen.

Für den Norden sind wir eines der innovativsten Unternehmen. Mit mehr als 3.000 Mitarbeitern wachsen wir in zukunftsorientierte Märkte.

Wir suchen

Diplom-Ingenieure

der Fachrichtungen Nachrichtentechnik/Akustik, Informatik, Regelungstechnik; Energietechnik/Kraftwerkstechnik, Verfahrenstechnik, Feinwerktechnik, Produktionstechnik

Diplom-Informatiker
Diplom-Mathematiker
Diplom-Physiker
Diplom-Wirtschaftsingenieure

für die Bereiche

Entwicklung

Entwicklung mikroprozessorgesteuerter Komponenten für Prozeßrechnersysteme und digitale Signalverarbeitung in Realzeitsystemen wie Sonar-/Simulationsanlagen und optronischen Anlagen

Entwicklung und Programmierung von Algorithmen und Verfahren zur Detektion, Analyse und Mustererkennung sowie zur Spektralauswertung

Entwicklung von EDV-Software zur Unterstützung von CAD/CAM-Systemen; Entwicklung von Prozeßsoftware mit Schwerpunkt Bedienung und Anzeigen

Software-Entwicklung von Teilfunktionen eines Fertigungsleitsystems

Produktprüfung

Permanente Qualitätsrevision, Durchführung von Stichproben in der Produktion, Rückkopplung auf die Prüf- und Qualitätsplanung

Inbetriebnahme und Prüfung von Komponenten unserer Prozeßrechnerlinie

Inbetriebnahme, Schluß- und Abnahmeprüfung von Sonar- und Navigationsanlagen

Entwicklung von Soft- und Hardware zur Prüfung unserer Erzeugnisse in allen Produktionsstufen

Softwareprüfung der in unseren Erzeugnissen implementierten Programme

Projektierung

Leitsysteme für Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung

Ermittlung betrieblicher Anforderungen, Spezifikation und Dokumentation von Teilfunktionen eines Fertigungsleitsystems

Projektierung und Koordination für Studien, Entwicklung, Fertigung und Systemtechnik der Sondertechnik – sowohl für Inlands- als auch für Auslandsvorhaben

Koordinierung von internen Stellen und Unterauftragnehmern zur Abwicklung von Aufträgen im Marinebereich

Vertrieb

Angebotserstellung und Akquisitionsunterstützung für Leitsysteme in Versorgungs- und Industrieunternehmen

Akquisition und Erstellung von Angeboten sowie anwendungsorientierte Beratung unserer Kunden im In- und Ausland für den Bereich Simulationssysteme und Wehrtechnik einschließlich Projektleitung in Koordination mit unseren Auftraggebern

Vertrieb und Koordination von Großprojekten des Bereichs elektronische Systeme für ausländische Marinen und Werften

Wenn Sie sich angesprochen fühlen, schreiben Sie uns bitte, wo Ihre Erfahrungen bzw. Stärken liegen, und geben Sie uns einen Hinweis auf einen der o.g. Bereiche, für den Sie sich besonders interessieren.

Unser Firmensitz ist Bremen, eine liebenswerte Stadt mit reicher Geschichte, regem Kulturleben, kurzen Wegen, sehr viel Grün und vorbildlicher Infrastruktur. Besonders hervorzuheben sind die vergleichsweise sehr günstigen Mieten und Kaufpreise für Wohnungen.

Wir bieten alle Vorzüge eines modernen und fortschrittlichen Unternehmens, und unser Gehaltsangebot und unsere Sozialleistungen sind überzeugend. Bei der Wohnungssuche und dem Umzug nach Bremen sind wir Ihnen gern behilflich.

Wenn Sie einen ersten Telefonkontakt wünschen, rufen Sie bitte Herrn Hoops unter Tel. 0421/457-2745 an, der allgemeine Fragen beantwortet oder ein Fachgespräch vermittelt. Ihre Bewerbung mit den für eine Beurteilung erforderlichen Unterlagen und mit Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und des frühesten Eintrittstermins richten Sie bitte an

KRUPP ATLAS ELEKTRONIK GMBH – Personalabteilung – Postfach 448545, 2800 Bremen 44, Telefon 0421/457-2339

KRUPP ATLAS ELEKTRONIK

Eine sichere Entscheidung

Der Feierabend läßt auf sich warten, Freizeit ist knapp bemessen. Doch wer sich durchsetzt, findet im Hotel seinen Traumberuf

Das war mein harter Weg vom Zimmermädchen zur gesuchten Kraft in Hongkong wie an der Côte d'Azur

Von SUSANNE RUEB

Die Wahl meines Berufes fiel mir nicht leicht. Der Kurdirektor von Zermatt pries das Hotelfach in den schillerndsten Farben – angesichts der Hotels in seinem Bergdorf verständlich. Ich begann darüber nachzudenken, ob ich im Hotelfach finden würde, was ich suchte: Kontakte zu Menschen, Chancen zu Entfaltung und Aufstieg.

Aber da waren noch andere berufliche Träume: Archäologie, Tiermedizin, Journalismus. Die Archäologie verlor ihren Reiz angesichts der pessimistischen Perspektiven, die andere entwarfen, Allergien gegenüber Katzenhaaren und Hundefellen eliminierten einen weiteren Berufswunsch, die Lust am Journalismus verblaßte nach einer Schnupperlehre in einem Hotel in Davos.

Da machte ich erstmals mit harter Arbeit und kurz bemessener Freizeit im Hotelfach Bekanntschaft, aber auch mit Schönheiten und Erfolgserlebnissen in diesem Beruf. Nach den Osterferien von 1981 hatte ich auf dem Kopf eine acht Zentimeter lange Narbe von einem kleinen Unfall bei der Reinigung des Milchsieders, an den Händen Schwielen – aber meine Entscheidung stand fest: Ich wollte ins Hotelfach.

Eine Lehrstelle war bald gefunden, die Direktoren von „Brenner's Parkhotel" aber hatten gewisse Erfahrungen gemacht. Sie setzten sich beim Vorstellungsgespräch nicht hin. Sie stellten die ersten zwei Fragen stehend. Nie werde ich vergessen, wie der Geschäftsführende Direktor dies begründete. „Vielleicht erübrigt sich durch Ihre ersten Antworten ein längeres Gespräch ..."

Doch ich wußte längst, daß im Hotelfach der Feierabend oft auf sich warten läßt, die Freizeit knapp bemessen und Weihnachten und Ostern die anstrengendsten Arbeitstage sind ... Das Vorstellungsgespräch dauerte länger. Als ich das prachtvolle Hotelgebäude an Baden-Badens Lichtenthaler Allee verließ, hatte ich in der Tasche einen provisorischen Lehrvertrag und das Herz voller Freude.



SUSANNE RUEB
Geboren 1963. Abitur 1983. Ausbildung zur Hotelfachfrau 1983 bis 1986 in Brenner's Parkhotel in Baden-Baden. Lehrabschlußprüfung Januar 1986 mit Note Eins. Seit Mai 1986 Hausdamen-Assistentin im Hotel Bristol in Paris.

Die Ausbildung zur Hotelfachfrau dauert drei Jahre. Sie ist hart und anspruchsvoll. Da erfährt man am eigenen Leib, was erforderlich ist, damit sich der Gast geborgen und verwöhnt fühlt und beschließt, das gastliche Haus wieder aufzusuchen.

Während der ersten fünf Monate arbeitete ich im „Brenner's" „auf Etage" – als *Zimmermädchen. Da heißt* es putzen, putzen und sich sputen. In vielen Hotels steckt man die künftigen Hotelfachfrauen zu Beginn ihrer Ausbildung in dieses Fegefeuer, denn da zeigt sich schnell, ob sie den nötigen Enthusiasmus und den erforderlichen Durchhaltewillen aufbringen. Da fließen schon mal Tränen und oft gibt es Rückenschmerzen, auf der anderen Seite aber entschädigen Lob von Hausdame und anderen Vorgesetzten sowie Anerkennung und Dankbarkeit der Gäste für Anstrengungen und Mühen.

Schlimmer als die körperliche Anstrengung auf der Etage ist der ständige Zeitdruck. Check-out-time ist weltweit zwar die Zeit um Mittag, doch oft kommt es vor, daß bereits am Morgen Gäste anreisen und ein gemachtes Zimmer fordern. Dann wird – für den Gast unsichtbar – alles unternommen, um dem Ungeduldigen in fliegender Hast ein Zimmer herzurichten. Ich *habe mehrere Mädchen kennengelernt, die vor körperlichen* und psychischen Anforderungen auf der Etage kapitulierten und die Lehre vorzeitig abbrachen.

Ich habe durchgehalten, nach fünf Monaten schließlich auch die Arbeit im Hausdamen-Büro kennengelernt. Hier wird das Heer der Zimmermädchen eingeteilt, ihre Arbeit kontrolliert. Die Hausdame stellt ferner Dienstpläne für das Personal auf, verteilt Blumen, Bademäntel, Kosmetikartikel und Haartrockner an die Gäste, verwaltet Bettlaken, Kissen, Zusatzbetten und Badezimmerwäsche – alles mit dem Ziel, dem Gast den Aufenthalt im Zimmer so behaglich und komfortabel wie möglich zu machen. Zwar heißt es, die Küche sei das Herz und die Rezeption der Kopf eines Hotels – doch unbestritten ist, daß die Zufriedenheit eines Gastes nirgends stärker beeinflußt wird als „auf Etage".

Ende 1983 – nach Probezeit und drei weiteren *Monaten* – zog ich erstmals Bilanz. Die Prophezeiungen der Direktoren, daß der Gast stets vor der eigenen Familie rangiert, hatten sich bewahrheitet. Aber ich stellte fest: Es war zu verschmerzen – weil in einem gut geführten Hotel unter den Mitarbeitern eine eigene Art von Familiengefühl aufkommt und man sich selbst am Heiligen Abend nicht einsam fühlt.

Die Personal-Weihnachtsfeier in meinem Lehrbetrieb war immer ein ganz besonderes Ereignis. Da war man jedes Jahr sehr stolz, wenn der Jahresumsatz bekanntgegeben und allen Mitarbeitern für ihre unermüdliche *Mitarbeit* gedankt wurde. Damit erzielte die Direktion ein ungleich größeres Maß an Motivation als durch den bestgeregelten Acht-Stunden-Tag ...

Der Einsatz am Buffet war nach der Arbeit „auf Etage" weniger hart und anstrengend. Am Buffet werden Getränke ausgegeben, die Vorbereitungen für das Frühstück getroffen, Salate hergerichtet, die Lagerhaltung gesteuert. Im „Brenner's" aber fürchteten sich alle Lehrlinge vor der Buffet-Chefin, manche sprachen nur vom „*Feldwebel*".

Ich stimmte anfänglich mit dem Urteil überein, nach zwei Monaten aber hatte ich erkannt: Auf einem derartigen Posten sind Autorität notwendig und Unerbittlichkeit hilfreich, denn hinter den Kulissen eines Hotels darf kein Schlendrian einreißen, sind Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit unerläßlich.

Von der Buffet-Chefin lernte ich viel: Sie lenkte meinen Blick auf die Geheimnisse hinter den Kulissen und sie führte mich ein in Nahrungsmittelkunde und Lagerhaltung. Das erleichterte manches, als ich am Ende des ersten Lehrjahres während eines sechswöchigen Berufsschulbesuchs – im Vergleich zu den anstrengenden Arbeitswochen eine regelrechte Erholungspause – diese Fächer im Stundenplan vorfand.

Das zweite Jahr als Lehrling begann in der Rezeption, für viele Angehörige des Hotelfachs eine Art „Endstation Sehnsucht". Hier vertauschte *ich die Arbeitskittel* mit *weißer* Bluse, dunklem Kostüm und schwarzen Pumps. An der Rezeption begegnete ich täglich vielen Gästen, lernte den Umgang mit ihnen, aber auch mit Computern und Geld. Der Umgang mit Gästen ist oft schwieriger, doch auch reichhaltiger an Eindrücken und Erfahrungen.

Am Empfang sprach ich mehr Englisch als Deutsch, bekam einen ersten Eindruck von der umfangreichen Verwaltungsarbeit in einem Hotel und mit den eisernen Regeln der Diskretion. Und ich erkannte auch, warum in einem Hotel Spannungen zwischen einzelnen Abteilungen bestehen, beispielsweise Rezeptionisten im Clinch liegen mit Hausdamen, Köche und Kellner sich streiten.

Kontrolle, Küche und Service lernte ich ebenfalls kennen. Das Gelernte in Küche und Service würde natürlich für einen Aufstieg in diesen Hotelbereichen bei weitem nicht ausreichen, *doch der Gewinn an theoretischem* Fachwissen war groß. Immerhin lernte ich leichte Gerichte zuzubereiten, vor allem aber mich in der Welt der Männer zu behaupten.

In Küche und Service muß es sich ein Lehrling gefallen lassen, ausgelacht zu werden, wenn er die französische Salatspezialität Mescline für Kaninchenfutter hält und die Salatsorten Batavia und Romaine nicht auseinanderhalten kann. Nach wenigen Tagen in Küche und Service hatte ich Hochachtung vor jenen, die hier ihr Arbeitsfeld haben. Da dominieren Phantasie und Können, und da herrscht ein so hohes Arbeitstempo, *daß man den ab und zu rüden Um*gangston versteht und verzeiht. Aber der angehenden Hotelfachfrau bleibt sowieso nur die Möglichkeit, die Zähne zusammenzubeißen und ihren



Es ist angerichtet!

„Mann" zu stehen, wenn sie akzeptiert werden und nicht als zimperlich gelten will.

Die Lehrmonate in der Küche hatten überraschende Folgen: Ich entwickelte erstmals theoretisches Interesse an chemischen Zusammenhängen, anderntags versuchte ich in der Küche, *auch der Praxis Ihre guten* Seiten abzugewinnen. Dabei erfuhr ich so manches, zum Beispiel, daß Mutters „Wasserbad" in der Fachsprache „Bain marie" heißt und daß Krabben nicht Krabben, sondern Zwerggarnelen sind ...

Im Service habe ich die meisten Kilometer zurückgelegt. Da muß man flink und gut zu Fuß sein. Oft hatte ich Mitleid mit den Kellnern. Immer wieder müssen sie auf eine Speise warten, sich dann Kritik von den Gästen gefallen lassen. Ein Koch aber ist durch nichts zu bewegen, dem Kellner aus der Misere zu helfen, denn das ginge ja auf Kosten der Qualität der Speise ...

So gesehen hat es ein Kellner schwer: Er steht dauernd zwischen Gästen, Oberkellnern und Küche – im Wissen, daß sich Interessenkonflikte niemals vermeiden lassen. Die wenigen Freuden eines Kellners, nämlich ein schönes Zeremoniell beim Service an weißgedeckten Tischen mit Kerzen, kostbarem Geschirr, zufriedenen Gästen und einem wohlverdienten Trinkgeld haben mich davon abgehalten, von der Zu*kunft in einem Restaurant zu träu*men.

Langsam ging die Lehrzeit zu Ende. Längst wußte ich mit Buchungssätzen, Computern und Depositbüchern umzugehen, und ich hatte erkannt, daß an der Rezeption Englisch, in der Küche Französisch unerläßlich sind. Sogar mit dem berüchtigten Begriff „No show" hatte ich Bekanntschaft gemacht. Damit wird ein Gast bezeichnet, der trotz einer Reservation nicht anreist und sich damit nicht sehen läßt ...

Die Lehrzeit wird bei Abiturienten, die sich im Hotel mit guten Leistungen auszeichnen, auf 30 Monate verkürzt – auf Antrag und nach eingehender Prüfung durch Personalchef und Hoteldirektor. Im November 1985 ging es letztmals in den Schwarzwald hinauf, nach Villingen, wo sich die baden-württembergische Berufsschule für das Hotel- und Gaststättengewerbe befindet. Wochenlang hieß es da täglich acht Stunden lang die Schulbank zu drücken, Theorie zu büffeln, sich selbst mit Rechtsgrundlagen in der Branche zu befassen – angefangen bei Sperrfristen für Restaurants und Bars über Konzessionserteilung bis hin zur geltenden Rechtsgrundlage beim Alkoholausschank.

Die Zeit in Villingen war lehrreich, das Regime hart: Die Lehrer, ausnahmslos ehemalige Praktiker, lassen sich nichts vormachen. Täglich ist um 6.00 Uhr Wecken, ab 20.00 Uhr Ausgangssperre, zwei Stunden später geht das Licht aus.

Die Lehrabschlußprüfung im Januar 1986 ging glatt über die Bühne. Ich bin im nachhinein Lehrern und Ausbildern dankbar, daß sie stets viel verlangten, aber auch keine Mühe scheuten, uns selbst nach Feierabend noch zu schleifen.

Den Tag der Lossprechung vergesse *ich nie*, selbst die *kleinste Einzel*heit nicht. Wie die Prüfungsvorsitzende aufsprang, anderen und mir die feuchte Hand drückte, Glückwünsche aussprach, Einladungen zur Abschiedsfeier verteilte. Und ich erinnere mich, wie ich benommen auf dem Flur eines Baden-Badener Hotels stand und zu realisieren versuchte, daß ich soeben von der „Auszubildenden" zur ausgebildeten Hotelfachfrau geworden war. Dann machte sich Erleichterung breit, stellte sich das Bewußtsein ein, eine große Hürde übersprungen zu haben. Aber was würde jetzt kommen?

An den Zukunftsvorstellungen von Hotelfachfrauen scheiden sich die Geister. Über den Einstieg nach der Lehre sind sich die meisten einig, aber bei der Grundsatzfrage, ob man eines Tages der Direktion eines Hotels angehören oder einen Betrieb aufmachen soll, teilen sie sich in zwei Lager. Einsehen müssen aber alle, daß die Familie immer die zweite Geige spielen wird. In Deutschland sind Frauen, die eine verantwortungsvolle Stellung in einem Hotel und gleichzeitig in der Familie haben, die Minderheit.

Mit 22 Jahren aber wollte ich mich mit derartigen Problemen noch nicht befassen. Meine Entscheidung, zu*nächst im Hausdamenbereich zu* wirken, war mittelfristig angelegt: zwei Jahre praktisch zu arbeiten, hieß meine Devise, mich weiterzubilden, um nach der obligatorischen Frist Aufnahme in einer Hotelfachschule zu finden. Das Fernziel heißt Hotelfachmeister und Aufstieg in die Entscheidungsgremien eines großen Hotels.

Die Direktion meines Lehrbetriebes half mir beim ersten Schritt in das wirkliche Berufsleben und vermittelte mich nach Paris in das Fünf-Sterne-Luxushotel „Bristol". Zunächst überwogen an der Seine Stolz und Begeisterung darüber, daß ich in einer Weltstadt leben und arbeiten durfte, bald aber stellte sich heraus, daß Arbeit und Großstadt Geduld und Courage erfordern und ein organisierter Paris-Besuch überhaupt nichts gemein hat mit dem Alltag als Angestellte in einer solchen Metropole.

Ich mußte mich an vieles gewöhnen und eines erst begreifen: Ich war nicht länger Lehrling. Hatte ich mich als Lehrling oft über fehlende Verantwortung beklagt, so wurde ich in Paris vom ersten Tag an meinem Arbeitsplatz für alles hundertprozentig verantwortlich gemacht, meine Sprachschwierigkeiten auf der anderen Seite aber völlig ignoriert. Als ich erfuhr, daß zwei Vorgängerinnen die Probezeit nicht überstanden hatten, entwickelte ich Trotzreaktionen.

Die deutsche Ausbildung und Arbeitsauffassung halfen mir dabei. Konnte ich anfänglich Stilmöbel aus der Zeit von Louis XV. nicht von denen aus der Epoche von Louis XVI. unterscheiden, so machte ich das durch ein umfangreiches, sauber geführtes Vokabelheft wett. Und ich arbeitete von früh bis spät, ohne Ermüdung trotz wenig Pausen. Nach zwei Monaten unterschrieb meine Chefin eine wichtige Bestätigung: Ich hatte die Probezeit bestanden.

Nun konnte ich mich in Paris installieren, war aber gleichzeitig gezwungen, mich mit der französischen Mentalität und Arbeitsauffassung auseinanderzusetzen. Die französische Sprache beherrschte ich von Tag zu Tag besser. Ich lernte sogar, in dieser so harmonischen, melodiösen Sprache Streitgespräche zu führen, Befehle zu erteilen, und ich entwickelte Übung, mich gegenüber dem Personal durchzusetzen. Bald begriff ich, warum Hausdamen oft als hart und unnachgiebig gelten. Sie müssen es sein, denn sie haben nur die Wahl, sich mit *Kompromißlosigkeit* Respekt zu verschaffen oder im täglichen Kampf mit Zimmermädchen und Hausdienern die Autorität zu verlieren.

Heute, nach einem halben Jahr, weiß ich, daß Paris und die Arbeit im „Bristol" eine gute, doch keine leichte Schule sind. Hier muß man viele seiner Vorstellungen revidieren, manche Entscheidungen zweimal überdenken. In Paris gibt es nämlich eine sehr starke Hotelleriegewerkschaft, die einen geregelten Acht-Stunden-Tag erkämpft hat.

Wenn ich als Hausdamen-Assistentin den Zimmermädchen eine Anordnung gebe, versuche ich sie zu begründen, weil ich mich noch lebhaft an meine Zeit als Zimmermädchen erinnere. Meine Kolleginnen kommen entweder aus anderen Berufen oder haben eine französische Hotelfachschule besucht. Ihnen fällt die notwendige Härte viel leichter als mir. Doch habe ich mittlerweile einen Weg gefunden, mich mit begründeten Anordnungen durchzusetzen, ohne mich unbeliebt zu machen.

Nach dem ersten halben Jahr, einer Phase des Kennenlernens und des Lernens, wird das nächste Halbjahr der Anwendung des Erlernten dienen. Doch ich glaube, daß es im Frühjahr 1987 Zeit wird, eine Veränderung anzustreben. Einer der vielen Vorteile meines Berufes wird mir dabei behilflich sein: Die Auswahl an Stellen ist groß und die Entscheidungen können kurzfristig getroffen werden.

Alternativen gibt es genug, wichtig ist es, sich vorher über das Ziel klar zu sein. Möchte ich eine Sommersaison lang in einem Ferienhotel an der Côte d'Azur arbeiten und anschließend im Winter in einem Skiort? Soll ich in ein 1000-Betten-Hotel nach Hongkong gehen? Ist eine untergeordnete Rolle in einem Spitzen-Hotel besser als in einem mittleren Hotel *eine gehobenere Position?*

Die Entscheidung hat noch etwas Zeit, aber die bevorstehenden Monate und Möglichkeiten sorgen für Spannung und für Freude. ■

Führungskräfte verbringen oft 80 Prozent ihrer Dienstzeit mit Kommunikation – Rhetorik macht beschlagene Langweiler munter

Sprache ist die sicherste Brücke zum Erfolg



Von ARNOLD KITZMANN

Das Interesse an der Rhetorik wächst. Fachliche Kenntnisse allein reichen nicht aus, um Führungspositionen erfolgreich ausfüllen zu können. Es gibt Untersuchungen, nach denen Führungskräfte bis zu 80 Prozent ihrer Zeit mit Kommunikation verbringen.

Eine systematische Ausbildung in rhetorischer Kompetenz erfolgt aber kaum. Die sprachliche Darstellungsfähigkeit und Überzeugungskraft sind notwendig, um Führungsaufgaben zu übernehmen. Man hat sich bisher zu sehr darauf verlassen, daß eine gute fachliche Ausbildung bereits die rhetorische Kompetenz einschließt. Es handelt sich bei der Rhetorik um Fähigkeiten, die die fachlichen Qualifikationen einer Führungskraft erst richtig zur Geltung bringen.

Schon immer hat man versucht, die Geheimnisse der Redewirkung zu ergründen. Wie kommt es, daß bestimmte Menschen durch ihre Darstellungsfähigkeit sehr leicht in der Lage sind, andere zu überzeugen? Wie kommt es, daß fachlich versierte Führungskräfte versagen?

Es gibt aber nicht nur ein starkes Interesse an der Rhetorik, es gibt auch Mißtrauen ihr gegenüber. Dieses Mißtrauen wird darin begründet, daß ein Rhetoriker seine kommunikative Kompetenz dazu benutzen kann, andere zu manipulieren. Verbirgt sich hinter der Ausdrucksform des Rhetorikers eine negative Absicht, so kann man auch vom Mißbrauch der Rhetorik sprechen.

In Rhetorikseminaren hören wir von Teilnehmern immer wieder den Einwand, ob nicht das Wissen um rhetorische und dialektische Kunstgriffe die eigene Spontaneität und Natürlichkeit hemmt. Wie hoch sind die spontanen Kräfte einzuschätzen und wie hoch ist das durch Regelverständnis erworbene Wissen einzuordnen?

Die Wirkung einer Rede wird natürlich auch immer durch die ehrliche Begeisterung des Redners vermittelt. Jemand, der an seine Sache glaubt, dem wächst auch eine starke Überzeugungskraft zu. Von Cato stammt das Zitat: „Beherrsche die Sache, so folgen die Worte." Dies ist sicherlich richtig.

Wir erleben auf der anderen Seite aber immer wieder, daß Führungskräfte mit einer sehr hohen Fachkompetenz einen einschläfernden oder nur mühsam zu verstehenden Vortrag halten. Das Wissen um rhetorische Techniken könnte hier einen „fundierten" Standpunkt wesentlich überzeugender übermitteln.

Manchmal sind nur einige wenige rhetorische Techniken zu beachten, um einen Vortrag verständlicher und zuhörergerecht anzubieten. Hierzu gehört zum Beispiel die Erkenntnis, die im folgenden Satz zusammengefaßt ist: „Eine gute Rede besteht aus einem Anfang, einem Schluß und einer Kleinigkeit, die dazwischenliegt."

Die Aufmerksamkeit der Zuhörer ist besonders zu Anfang und zu Ende einer Rede sehr groß. Auch aus der Gedächtnispsychologie wissen wir, daß Anfang und Ende besonders gut behalten werden. Will man diese Erkenntnis in der Praxis anwenden, so müssen Anfang und Ende besonders gut vorbereitet werden.

In einer guten Rede sollte auch nicht der gesamte Vortrag abgelesen werden. Anfang und Ende werden zwar vorformuliert und eventuell auswendig gelernt. Im großen Mittelteil jedoch sollte man mit Stichworten arbeiten. Stichworte dienen als Assoziationshilfe für die eigenen Ausführungen.

Neben den Stichworten notieren sich routinierte Redner gern auch kleine Regieanweisungen, wie zum Beispiel: „Stimme heben", „langsamer reden", „Stimme senken".

Fragt man zu Anfang eines Rhetorikseminars die Teilnehmer nach ihren Erwartungen, so ergeben sich häufig folgende Themenbereiche:
Abbau von Lampenfieber.
Durchsichtigkeit von Gesprächstechniken.
Steigerung der sprachlichen Ausdruckskraft.
Steigerung der Überzeugungsfähigkeit.
Was verrät die Körpersprache?
Welche Bedeutung haben die Fragetechniken?
Soll ich mit Techniken oder mit meiner Person überzeugen?
Wie wirke ich in einer Rede auf andere?

Das Thema Lampenfieber steht bei vielen Seminarteilnehmern im Vordergrund. Sie möchten gern ihre sprachliche Ausdruckskraft steigern, indem sie ruhiger, gelassener, mit weniger Aufregung und weniger Anstrengung ihre Gedanken vortragen. In der Tat haben viele Redner die Angst, daß sie während einer Rede steckenbleiben könnten und der Gedankenfluß unterbrochen werden könnte. Dabei befürchten sie, daß die inneren Spannungen und Gefühle so stark werden könnten, daß ihre Assoziationen gestört werden.

Welche praktischen Tips gibt es nun zum Abbau von Lampenfieber? Hier ist zunächst einmal eine gute Vorbereitung zu nennen. Jemand, der sich in einem Sachgebiet gut auskennt, wird sich auch vor einer Gruppe sicherer fühlen. Zum anderen können auch Entspannungsübungen, zum Beispiel das autogene Training, das Erregungsniveau erheblich senken.

Wenn man die Möglichkeit hat, vor einer wichtigen Rede für einige Minuten eine Entspannungsübung zu machen, wird man feststellen, daß die Rede mit einer viel größeren Ruhe, Gelassenheit und Überzeugungskraft vorgetragen werden kann.

Hinter dem Lampenfieber stehen häufig unnötige Ängste. Man hat das Gefühl, daß man den Zuhörern nicht gerecht werden könnte, daß die Zuhörer vom Vortragenden einen Perfektionismus erwarten, den dieser nicht erreichen kann. Von diesen Perfektionsvorstellungen sollte man sich lösen, da sie nicht nur das Lampenfieber erhöhen, sondern auch die eigene Kreativität einengen.

Auch Zuhörer verzeihen Schwächen. Es ist von Showmastern bekannt, daß sie kleine Fehler einbauen, um die Spannung und das Sympathiegefühl der Zuhörer zu erhöhen. Jeder Sprechende baut vor einer Gruppe automatisch gewisse Aggressionen bei seinen Zuhörern auf, die er durch Entspannung immer wieder lösen muß.

Das Wissen um die wichtigsten Gesprächstechniken kann dazu führen, daß man Gesprächssituationen souveräner beherrscht und seine Gesprächspartner besser durchschaut.

In der Antike wurde die Rhetorik definiert als „Kunst, gut zu reden". Zu dieser Kunstfertigkeit gelangt man durch Nachahmung, durch Begreifen der Regeln und durch Übung. Die Rhetorik liefert uns die Regeln der auf Wirkung bedachten Rede. Dabei sollen sowohl der Verstand als auch das Gefühl angesprochen werden.

Der Redner hat es mit zwei Ebenen zu tun. Es sind dies die Ebene der Sprache und die Ebene des Sachverhalts. Man unterscheidet weiter den Bereich der Problemerkennung, den Bereich der Argumentationstechnik und den Bereich der Gedankenführung.

Die klassische Rhetorik hat drei Redegattungen unterschieden:
1. die Gerichtsrede,
2. die Beratungs- und Ermahnungsrede,
3. die Lob- und Tadelrede.

In der Folge gab es mannigfache Differenzierungen und Überschneidungen.

Der Aufbau einer Rede kann auf verschiedene Arten erfolgen. Die klassische Einteilung besteht aus Anfang, Hauptteil und Schluß. Der Anfang dient der Kontaktaufnahme mit dem Publikum. Dabei sollen die Aufmerksamkeit und das Wohlwollen des Publikums erreicht werden. Eine mögliche Gliederung des Hauptteils kann folgendermaßen aussehen:

Darstellung der vergangenen Ereignisse,
Beschreibung der gegenwärtigen Lage,
Erläuterung der Folgerungen,
Widerlegung der gegnerischen Argumente.

Beim Schluß werden die Argumente nochmals zusammengefaßt, und die Rede gipfelt in einem Appell beziehungsweise einer Aufforderung.

In einer guten Rede werden auch eine Reihe von rhetorischen Stilfiguren eingesetzt. Man kann hier Stilfiguren unterscheiden, die durch Abweichungen vom normalen Wortgebrauch entstehen (lexikalische Figuren), Stilfiguren, die durch Abweichen vom normalen Satzbau gewonnen werden (syntaktische Figuren), und schließlich gibt es Stilmittel, die Einzelaussagen im Redezusammenhang in gewisser Weise verändern (kompositorische Figuren).

Beispiele für rhetorische Stilmittel:
Antithese (Entgegenstellung):

„Wenn er aufhört, über uns Lügen zu verbreiten, werden wir aufhören, über ihn die Wahrheit zu verbreiten." (Harold Wilson über Edward Heath)

Contradictio in adiecto (Widerspruch zwischen Substantiv und adjektivischem Beiwort): „Beredtes Schweigen ..."

Paronomasie (Wortspiel):

„Wir fürchten keine Verhandlungen, aber wir werden niemals aus Furcht verhandeln." (John F. Kennedy)

Sustentio (Spannungserhöhung durch Überraschung):

„Selbsterkenntnis ist der erste Weg zur – Verstellung."

In der Rhetorik werden mannigfache psychologische Tricks eingesetzt.

Die Zuhörer können durch emotional gehaltene Worte beeinflußt werden. Zum Beispiel: „Ich bin über Ihre Argumente sehr erschüttert." Oder: „Nur tiefe Sorge hat mich dazu bewegt, das Wort zu ergreifen."

Der Vortragende setzt sich selbst herab, um damit das Selbstwertgefühl der Zuhörer zu steigern und um sie möglicherweise in trügerischer Sicherheit zu wiegen.

Eine weitere Technik besteht im Zugeständnis. Mit Scheinzugeständnissen wird die Kompromißbereitschaft signalisiert und der Gesprächspartner fühlt sich sicher. Erst darauf aufbauend wird dann die eigene Argumentation entwickelt.

Bei der Detaillierung wird ein Sachverhalt in aller Ausführlichkeit dargestellt. Hierbei kann man viel stärker die Gefühle des Zuhörers ansprechen. Ein Sachverhalt wird sehr ausführlich dargestellt, um die Bedeutung zu erhöhen.

Eine weitere Technik besteht im Vorzeigen von Gegenständen oder im Vorführen von Personen. Antonius benutzte zum Beispiel Caesars blutige Kleider bei seiner Rede.

„Worte belehren, Beispiele reißen mit." Dieser Ausspruch zeigt bereits die Wirksamkeit der Beispieltechnik. Die Beispieltechnik ist mit der Detaillierung verwandt. Beispiele wenden sich viel stärker an die persönliche Anschauung der Zuhörer. Sie bleiben deshalb besser haften als abstrakte Darstellungen. Man kann auch negative Beispiele oder fiktive Beispiele einsetzen, um die Vorstellungskraft zu steigern.

Mit einem Vergleich kann man einen Sachverhalt sehr gut veranschaulichen. Besonders große Zahlen und statistisches Material lassen sich durch Vergleiche erläutern. Bei der Darstellung der Zahl von Verkehrstoten wird zum Beispiel gesagt: „Stellen Sie sich vor, daß eine Stadt in unserer Größenordnung verschwinden würde."

Auch Zitate dienen dazu, den eigenen Standpunkt zu unterstreichen. Es werden Autoritäten zitiert, die die eigene Meinung unterstützen.

Auch die Definitionstaktik dient dazu, den Gesprächsverlauf zu beeinflussen. Man bringt entweder eigene Definitionen oder bittet den Gesprächspartner um Definitionen. Dabei gewinnt man sehr schnell Anhaltspunkte, um die eigene Argumentation aufzubauen.

Der Einsatz von rhetorischen Stilmitteln muß sehr vorsichtig und gekonnt erfolgen. Jedes durchschaute rhetorische Stilmittel wirkt sich negativ aus. Der Eindruck der Manipulation entsteht, und damit wird die Aussage des Redners unglaubwürdig. Uns überzeugt am meisten die Offenheit, Ehrlichkeit und Echtheit.

Wir sollten nicht unterschätzen, daß unsere Gesprächspartner sehr gut in der Lage sind, zu erkennen, ob wir offen und ehrlich sind, oder ob wir mit einem versteckten Hintergedanken den Gesprächsverlauf beeinflussen. Auch in den alltäglichen Situationen merken wir sehr schnell, wenn unser Gesprächspartner offen ist. Der Kontakt wird dann schlagartig intensiviert, das Interesse wächst und das Gespräch wird tiefer.

Praktische Konsequenz aus der Beschäftigung mit rhetorischen Stilfiguren sollte sein, sich eine gründliche Kenntnis über die vielfältigen Möglichkeiten der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit zu verschaffen. Gleichzeitig sollten wir auch erkennen, daß die Überzeugungskraft besonders auch Offenheit, profunde Sachkenntnis und Einsatz für eine gute Sache gesteigert wird.

Wirklich überzeugend können wir nur dann sein, wenn wir auch hinter dem stehen, was wir vertreten. In der alltäglichen Praxis läßt sich dies nicht immer erreichen. Wir müssen manchmal aufgrund von sachlichen Notwendigkeiten auch Dinge vertreten, mit denen wir uns nur zum Teil identifizieren können.

Dieses Dilemma kommt manchmal bei Führungskräften zum Ausdruck, die in privaten Gesprächen manchmal eine ganz andere Meinung vertreten als sie es beruflich tun. Hier kann es aber auch für die betriebliche Weiterentwicklung von Vorteil sein, wenn persönliche Normen und Wertvorstellungen auch im Wirtschaftsbereich stärker wirksam werden.

Es ist sinnvoll, die Begriffe „Dialektik" und „Rhetorik" voneinander zu trennen. Unter „Rhetorik" versteht man im allgemeinen die Techniken des Vortragens, zum Beispiel die Wirkungsmittel des sprachlichen Ausdrucks und der Körpersprache bei einer Rede. Unter „Dialektik" wird die Technik der Kontroverse oder Diskussion mit einem einzigen oder mehreren Gesprächspartnern und der damit zusammenhängenden Argumentation verstanden. Immer dann, wenn verschiedene Möglichkeiten erörtert werden, liegt der Sinn der Dialektik im Erreichen der besten Lösung.

Normalerweise wird sich derjenige in einem Gespräch am besten durchsetzen, der über die besseren dialektischen Techniken verfügt. Das kann allerdings dazu führen, daß auch der schlechtere Standpunkt, nur weil er rhetorisch und dialektisch besser vorgetragen wird, durchgesetzt wird.

Ein optimales Ergebnis wird immer dann erreicht, wenn beide Seiten über eine gute rhetorische und dialektische Ausbildung verfügen. Nur dann kann aus der Auseinandersetzung heraus das beste Ergebnis erzielt werden. In der natürlichen Sprache lassen sich Mehrdeutigkeiten nicht von vornherein ausschließen. Eine gute Argumentation führt nun dazu, diese Mehrdeutigkeiten einzugrenzen und im Sinne der These, Antithese und Synthese zu einer möglichst klaren Problembeschreibung zu kommen.

Ziel der Argumentation wird es immer sein, einen Gesprächspartner oder ein Publikum für die eigenen Argumente zu gewinnen. Aber erst wenn man sich einer fair ausgetragenen Argumentation stellt, kann die wirklich beste Lösung erreicht werden.

Bereits Aristoteles sagte, daß man nicht mit jedem Beliebigen diskutieren sollte und auch die Auseinandersetzung über bestimmte Fragestellungen vermeiden sollte. Bestimmte Wertvorstellungen und Prämissen eignen sich nicht zur argumentativen Auseinandersetzung. So gibt es zum Beispiel auch Fragen, die keiner Erörterung wert sind. Andere Fragen, wenn sie zur Diskussion gestellt werden, könnten blasphemisch oder skandalös erscheinen.

Wie lassen sich nun die Rhetorik und die Dialektik verbessern? Das Studium von Literatur wird hier sicherlich nur erste Anregungen vermitteln. Viel besser ist es, sich in Seminaren weiterzubilden oder aber sich ständig neuen, praktischen Herausforderungen zu stellen. Es wird eine Vielzahl von Seminaren angeboten. Man sollte bei der Auswahl darauf achten, daß genügend Möglichkeiten zur praktischen Übung bestehen. Reden lernt man nur durch Reden und Argumentieren lernt man nur durch Argumentieren.

Die Seminargruppe sollte nicht mehr als zwölf Teilnehmer umfassen. Die Lernmethodik sollte stark teilnehmerorientiert sein. Ein gutes Rhetorikseminar muß somit den Teilnehmern eine Vielzahl von „Trockenübungen" mit anschließender Kritik und Rückmeldung anbieten. Die Rückmeldung muß so erfolgen, daß sie konstruktiv ist und dem Teilnehmer nützt.

Die Kunst der Rückmeldung ist das eigentliche „Know-how" eines guten Seminarleiters. Er weiß, wieviel er dem einzelnen Teilnehmer zumuten kann, und er weiß auch, was bei dem Teilnehmer eine konstruktive Verhaltensänderung auslöst. Die Dauer von Rhetorik- und Dialektikseminaren liegt in der Regel bei zwei Tagen.

Ein Wochentraining wäre hier natürlich besser, läßt sich aus praktischen und organisatorischen Gründen aber selten durchführen. Hier ist es günstiger, Aufbauseminare zu besuchen und seine rhetorischen Fähigkeiten mindestens einmal im Jahr wieder aufzufrischen.

Empfehlenswert ist es auch, möglichst verschiedene Rhetoriklehrer kennenzulernen, da das gesamte Gebiet der Rhetorik und Dialektik so umfassend ist, daß sich wahrscheinlich jeder Seminarleiter bestimmte

● Fortsetzung Seite 14

Rhetorik, die entflammt



DR. ARNOLD KITZMANN
Geboren 1943. Abitur. Psychologie-Studium in Münster. Promotion. Referent für verschiedene Akademien. Seit 1973 selbständig. Leiter des gleichnamigen Management-Instituts in Münster.

Personal- und Unternehmensberater
Partner der Wirtschaft

P S P

Die Personalberatung für mittelständische Unternehmen in
Deutschland, Österreich und der **Schweiz**

Personalberatung PSP

Porges, Siklossy & Partner GmbH

Beringstraße 10, 5300 Bonn 1
Tel.: (02 28) 65 00 91
FS: 88 69 784 psp d



... Garantie
für Erfahrung, Zuverlässigkeit und

Qualität!

SCHMIDT & PARTNER GMBH
Unternehmens- und Industrieberatung
- O Personalberatung
- O Ingenieur-Büro
- O Nachwuchsförderung

D-5300 Bonn 2-Bad Godesberg
Theaterplatz 10–12
02 28 - 35 30 35



Kienbaum und Partner

Internationale Unternehmensberater,
Personalberater,
Projekt- und Zeitmanager

Vergütungsberatung · Nachfolgesicherung

Postfach 100552 · 5270 Gummersbach
Telefon 02261/703-141

PERSONALWERBE UNION

Personal-Management-Beratung
Personalanzeigen-Service

Eimsbütteler Straße 64–66 · 2000 Hamburg 50
Telefon 0 40/430 10 45 · Telefax 0 40/43 20 74

Die Spezialisten für den Mittelstand



SELECTEAM

Personal- und Unternehmensberatung GmbH

Brüssel – Hamburg – Heemstede – Menden – Neuss

Hauptsitz:
Görlitzer Straße 1
4040 Neuss 1
Tel. (0 21 01) 10 32 14

FOSSLER & PARTNER
Unternehmens- und Personalberatung GmbH

Wilhelmstr. 30, 6200 Wiesbaden 1
Fernruf: (0 61 21) 3 92 81-5
Fernkopierer: (0 61 21) 3 92 86
FS: 4186 088
Bildschirmtext: ✻ 2 04 57 #



Führungs- und Personalberatung GmbH
5000 Köln 80 · Mielenforster Straße 10
Tel. (02 21) 6 80 40 78 · Tx. 8 873 274 widd · Fax (02 21) 6 80 40 70

„Unsere Kunden sind immer eine gute Adresse"

J.E. STAUFENBIEL
Unternehmensberatung Köln (BDU)

Postfach 10 18 50, 5000 Köln 1
Telefon (0221) 13 60 64 - 65

Berlin
Hamburg
Düsseldorf
Stuttgart

UNTERNEHMENSBERATUNG DR. KRÄMER GMBH
Die Spezialisten für technische Führungskräfte

2000 Hamburg 61
Schippelsweg 63 F
Telefon 0 40 / 5 51 30 11
Telefax 0 40 / 5 55 19 05



INSTITUT FÜR PERSONAL- UND UNTERNEHMENSBERATUNG
HORST WILL UND PARTNER · DOMKLOSTER 2 · POSTFACH 10 1626 · 5000 KÖLN 1
TELEFON (0221) 20506–0



Vollmer & Kuhn*
Personalberatung GmbH

7000 Stuttgart 61
Amstetter Str. 4
Tel. 07 11 / 42 00 27

*) bisher: **Steinbach & Vollmer**

Die ideologischen Gleichmacher haben die schulische Bildung ruiniert – Brückenkurse zur Universität sollen den Notstand reparieren

Wann kommt die Wende zum ehrlichen Abitur?

Von CLEMENS CHRISTIANS

Seit 1788 die Instruktion über die Prüfung der zur Universität übergehenden Schüler des Gymnasiums in Preußen erlassen war, ist die Frage nach der Studierfähigkeit dieser Abiturienten (abituri = diejenigen, die abgehen wollen) immer Anlaß zu neuen Überlegungen gewesen. Jetzt führte der Weg zum Studium eindeutig über das Gymnasium, in welcher Form diese Schule auch immer bestand.

Die Anforderungen wechselten, doch waren sie immer von dem Maßstab bestimmt, der sich aus der Sicht der Vorbereitung für ein Studium ergab. Die Nationalsozialisten kümmerte das bei ihrer Bildungsfeindlichkeit nicht. Sie brauchten Offiziersnachschub für ihre militärischen Abenteuer.

Die Nachkriegszeit versuchte dann, das alte Niveau durch besonders *strenge Maßstäbe wieder zu erreichen*, bis die Diskussion um die Bildungskatastrophe Dämme brach. Erleichterungen für den Lauf durch das Gymnasium wurden eingeführt, indem das Erlernen von Fremdsprachen reduziert wurde und andere Wertigkeiten für Fächer und in Fächern festgesetzt wurden.

Außerhalb des Gymnasiums wurden sogenannte Oberstufen-Gymnasien gegründet, die in drei Jahren Schülern anderer Schularten das Erreichen des Abiturs ermöglichen sollten. Der *Wildwuchs* wurde *immer* größer und die Aufforderung an die Kultusminister immer drängender, den Anforderungen der neuen Zeit gerecht zu werden.

Heraus kam ein Kompromiß: die Vereinbarung zur Neuordnung der gymnasialen Oberstufe in der Sekundarstufe II. Die Bezeichnung sagt schon, wie stark die Kräfte waren, die die Auflösung des Gymnasiums (1972) erstrebten. Ein großer Schritt zur Horizontalisierung, dem angestrebten Ziel der Integration aller Schulformen, war, wenigstens in der Terminologie, schon einmal erreicht.

Die Bewahrer des Gymnasiums glaubten mit der Zustimmung der Auflösung der Unterrichtsorganisation der Oberstufe der Gymnasien in Kurse den Neigungen und Fähigkeiten der Schüler und ihrer Selbstverantwortung entgegenzukommen und der gymnasialen Bildung einen neuen Auftrieb zu geben.

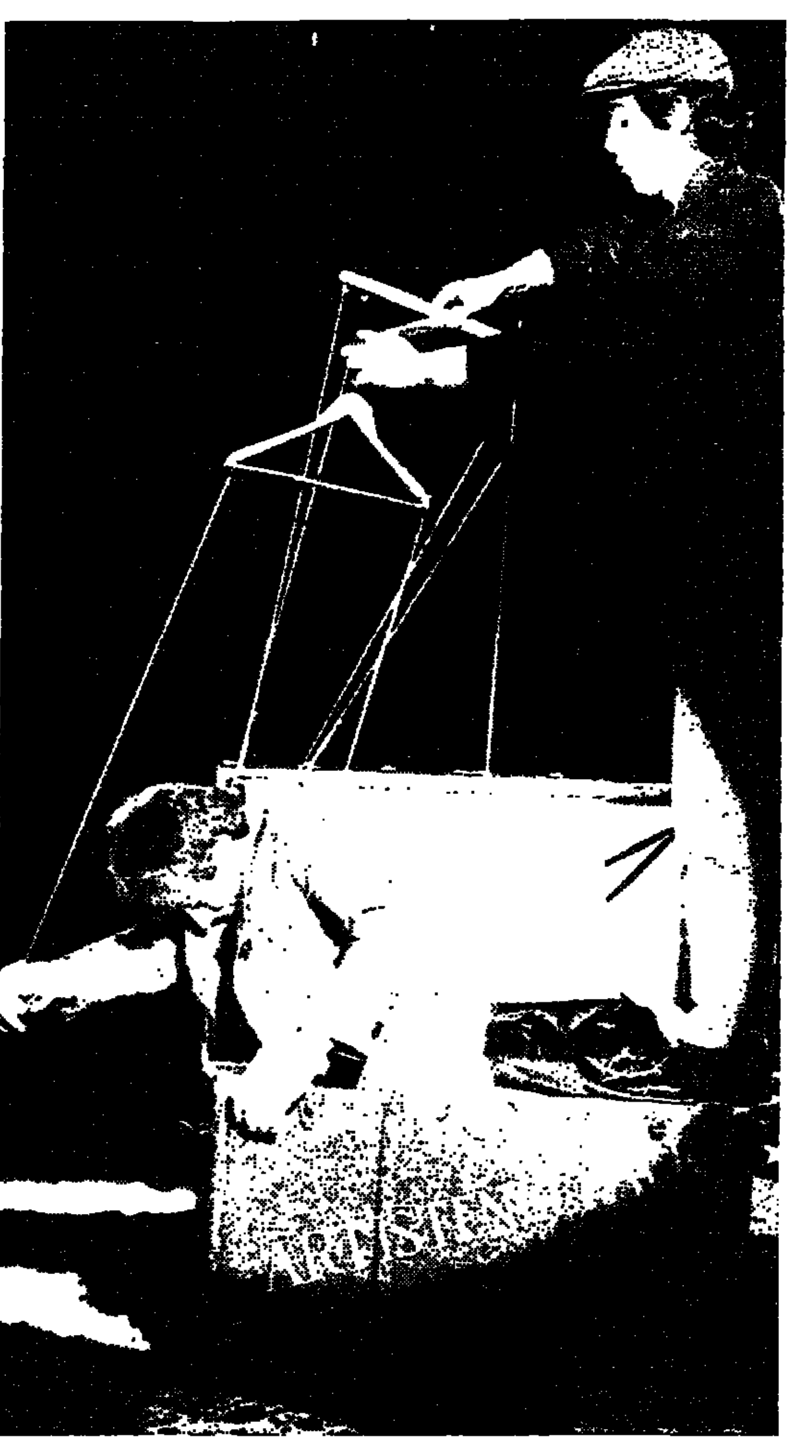
Die „Horizontalisierer" aber versprachen sich mit *Hilfe der Halbjahreskurse* eine bessere Möglichkeit der von ihnen angestrebten Integration von allgemeiner und beruflicher Bildung.

Die folgenschwerste Regelung, die im vollen Einverständnis, wenn auch mit völlig entgegengesetzter Zielrichtung getroffen wurde, war die Festlegung einer Gleichwertigkeit aller Fächer. Das heißt, die bisherigen „Nebenfächer" zählten jetzt genauso viel wie die bisherigen „Hauptfächer". Die Ergebnisse der Leistungen in den einzelnen Fächern wurden in Punkte umgerechnet und die Punkte addiert. Eine Mindestpunktzahl wurde festgelegt.

In diese Zeit fiel auch die immer *wieder erneuerte Forderung*, Schule muß Spaß machen. Hinzu kam die laute Klage über den Streß, dem die Schüler ausgesetzt seien. Das hatte eine Wirkung, die sich erst später bemerkbar machte. Mühsames Lernen, ohne Mühe geht es nun einmal nicht, war nicht mehr gefragt. In der Oberstufe wurde die Abwahlmöglichkeit von Fächern vielfach genutzt, um mit möglichst geringer Anstrengung ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Bald schon klagten die Professoren über Defizite bei den Studienanfängern. Nicht, *daß nur noch* Unfähige zum Studium kämen; doch die Zahl der Unfähigen nahm immer mehr zu. Die ersten Korrekturen wurden vorgenommen, aber die (noch immer) heilige Kuh der Gleichwertigkeit der Fächer nicht angegriffen.

Immer deutlicher zeigten sich die Erscheinungen einer völligen Ungleichheit im Wissen und den ausgebildeten Fähigkeiten. Die Absolventen bestimmter Bundesländer hielten dabei den Rekord, so daß bei den Numerus-clausus-Fächern schließlich eine Länderquote festgelegt wurde. Die Abiturienten, die strengeren Maßstäben gerecht werden mußten, sollten nicht von denen, die bessere Noten und ein großzügiger verteiltes Abitur erreichten, in den Hintergrund gedrängt werden.



Drahtzieher

Schon damals kam das Wort vom Süd-Nord-Gefälle auf.

Dieses Bild stimmt natürlich nicht genau. Es gibt im Süden Lehrer, deren Qualität und Arbeit sehr zu wünschen *übrig lassen*, und *im Norden* solche, die hervorragende Arbeit leisten. Doch für beide gilt: Sie stehen im Gegensatz zu der offiziellen Bildungspolitik ihrer Länder. Allerdings sind in Süddeutschland Vorkehrungen getroffen, daß der Schaden nicht allzu groß werden kann.

Natürlich wäre es unverantwortlich, die Abiturientenzahl auf eine Zahl zu begrenzen, wie sie in den 50er Jahren galt. Es muß jedoch ein Weg gefunden werden, wie in Zusammenarbeit von Gymnasium und Universität ein zeitgemäßer Standard für die Voraussetzungen zum Studium gefunden wird. Die Bemühungen dazu laufen zum Ärger derer, die ganz etwas anderes wollen, seit einiger Zeit.

Die Analyse ist einhellig. Was das Wissen betrifft, gilt allgemein: Es gibt eine Reihe von Studienanfängern, die hervorragend disponiert sind; eine andere Gruppe weiß sehr viel von sehr wenig; eine dritte Gruppe weiß wenig von viel und eine vierte Gruppe gar nichts, weil sie vielleicht gerade die Fächer auf der Schule abgewählt hat, die sie jetzt braucht.

Darüber hinaus fehlen häufig viele Eigenschaften, die ebenso notwendig sind – und *nicht* nur für das *Studium* –, *wie* Leistungsbereitschaft, Denkvermögen, Urteilsfähigkeit, Ausdauer und Belastbarkeit.

All das ist nicht verwunderlich. Nicht nur die Ausbildung am Gymnasium hat gelitten. Inzwischen führen auch viele Wege am Gymnasium vorbei zur Hochschulreife, deren Qualität kaum überzeugend ist.

Das muß anders werden. Es gibt inzwischen viele Überlegungen, hier einen Wandel zum Besseren einzuleiten. Aber sie treffen auf erbitterten Widerstand derer, die anderes im Sinne haben. Sie wollen nicht die Verbesserung der Studierfähigkeit, sondern aus gesellschaftspolitischen Gründen die Integration aller Bildungsgänge.

Das Ziel ist nicht neu. Auch wenn es in der öffentlichen Diskussion etwas zurückgetreten ist, so ist doch ständig an seiner Verwirklichung gearbeitet worden. In Bremen ist die Horizontalisierung in Primarstufe, Sekundarstufe I und Sekundarstufe II unter Beseitigung von Hauptschule, Realschule und grundständigem Gymnasium fast vollständig erreicht.

Hessen hatte schon früh begonnen, eine Fülle von Gesamtschulen zu gründen, und will jetzt mit der verpflichtenden Förderstufe den nächsten Schritt zur Integration tun.

In Nordrhein-Westfalen werden mit hartem Druck der Landesregierung Gesamtschulen in immer größerer Zahl eingerichtet. Gleichzeitig wird die Kollegschule hofiert, die Nachweis der möglichen Integration allgemeinbildender und beruflicher Bildungswege bringen soll.

Kritiker haben deren Ungenüge im Ergebnis beider Bereiche festgestellt. Gleichwohl wird in dieser Schule das Abitur mit allgemeiner Hochschulreife vergeben, eine Schule, die sich den Beinamen „Struwwelpeterschule" eingefangen hat, weil im Deutschunterricht die Lektüre des Struwwelpeter verlangt wird.

Jetzt soll noch eine neue Schulform ins Leben gerufen werden: die höhere Berufsfachschule mit gymnasialer Oberstufe. Mit einer Unverfrorenheit wird behauptet, sie entspräche der Vereinbarung der Kultusminister zur Neuordnung der gymnasialen *Oberstufe von 1972*.

Auf die seit langem bestehende höhere Handelsschule mit gymnasialem Zweig und das berufliche Gymnasium in Baden-Württemberg wird verwiesen und so getan, als ob es da keine fundamentalen Unterschiede gäbe. Die vorgesehenen völlig anderen Inhalte sind ohne Bezug zu dem, was als nötig für die Vorbildung zur Studierfähigkeit diskutiert wird.

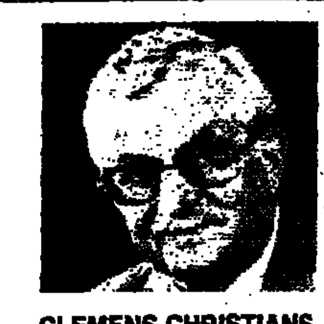
Gleichwohl wird als Abschluß auch hier das Abitur mit allgemeiner Hochschulreife festgelegt. Während vor Jahren die Wertigkeit des Abiturs bestritten wurde, wird jetzt an ihm mit allen Berechtigungen eisern festgehalten, um das Prestige des Abiturs für die neue Schulform einsetzen zu können.

So wird deutlich, wohin die Entwicklung getrieben werden soll. Es geht nicht um bessere Vorbereitung für das Studium. Es geht nur um das gesellschaftspolitische Ziel der Integration, das jetzt über den Weg der Inflationierung der Hochschulzugangsberechtigungen erreicht werden soll.

Solche Aussichten müssen alle die alarmieren, denen es um die bessere Qualifizierung unserer Jugendlichen geht. Wenn schon jetzt ein Gefälle zwischen Anforderungen in diesem und jenem Land festzustellen ist, das große Sorgen bereitet, wie wird es erst in Zukunft aussehen?

Schon jetzt stellen Professoren fest, daß die Universität, mit gutem Willen der Betroffenen, Defizite aufholen muß, die sich durch unzureichende Schulausbildung ergeben. Angleichungskurse oder Brückenkurse – oder wie sie bezeichnet werden – haben Hochkonjunktur.

Wird der drohenden Entwicklung nicht Einhalt geboten, wird mehr erforderlich sein als diese Kurse. Glücklicherweise meldet sich Widerstand gegen diese Entwicklung. Der Preis für die Bewahrung des Guten kann den Bruch der Kultusministerkonferenz bedeuten. Diese Gefahr muß ausgehalten werden. Es geht um die Qualität unseres Bildungswesens.



CLEMENS CHRISTIANS
Geboren 1923. Studium in Marburg, Freiburg, Paris und Münster. Seit 1954 im Schuldienst. 1966 bis 1970 Vorsitzender des Philologen-Verbandes in Nordrhein-Westfalen. 1969 bis 1984 Präsident Deutscher Lehrerverband. Seit 1976 einer der drei Vorsitzenden des Bundes Freiheit der Wissenschaft. Leiter eines Gymnasiums.

Bundesministerin Dorothee Wilms gibt Antworten auf Fragen, die junge Menschen über die Bildungspolitik immer wieder stellen

Mit 30 noch nicht fertig, mit 45 „abgeschrieben" und mit 60 pensioniert

Von DOROTHEE WILMS

Überfüllte Hochschulen, Engpässe auf dem Lehrstellenmarkt, Klagen über zu viele Akademiker, aber auch der Zwang zu einer immer besseren Ausbildung, um Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten, prägen die eine Seite der Informationen, an denen junge Menschen heute ihre Ausbildungsentscheidungen orientieren. Die andere Seite wird durch Meldungen über zu wenig Schüler, leerstehende Bildungskapazitäten, aber auch Fachkräftemangel in bestimmten Bereichen gekennzeichnet.

Das widersprüchliche Bild, das in erster Linie durch die demographische Entwicklung mit starken Schwankungen der Geburtenzahlen bedingt ist, macht es notwendig, einige Grundsatzpositionen klarzulegen, um damit dem einzelnen Entscheidungshilfen zu bieten.

1. Es ist gesellschafts- und bildungspolitisch heute unbestritten, daß jeder Jugendliche – unabhängig von seiner sozialen Herkunft – eine möglichst qualifizierte Bildung erhalten soll. Diese schafft die unabdingbaren Voraussetzungen für berufliches und soziales Fortkommen. Aber: eine gute Ausbildung garantiert dieses Fortkommen noch keineswegs. Dies ist die gegenüber früher neue und oft auch frustrierende Erfahrung vieler junger Menschen, die glaubten, mit dem Zertifikat den Erfolg in der Tasche zu haben.

Festzustellen ist dabei, daß wir durch die Bildungsexpansion ein hohes Maß an sozialer Chancengerechtigkeit in der Bildung erreicht haben. Wir verfügen in der Bundesrepublik über eine zuvor nie dagewesene Bildungsinfrastruktur auf allen Ebenen des Bildungssystems, finanziert mit Milliarden-Aufwand; diese Infrastruktur gilt es zu nutzen.

2. Wir stehen in einer demographischen Umbruchsituation. Den enormen Belastungen aller Bildungseinrichtungen durch die geburtenstarken Jahrgänge folgen jetzt geburtenschwache Jahrgänge. Das Ausrollen der „roten Teppiche" ist in den Anfangsklassen der Schulen voll im Gange, erreicht jetzt die berufliche Bildung und wird in wenigen Jahren auch die Hochschulen vor neuartige, große Probleme stellen.

3. Das Beschäftigungssystem ist in einem tiefgreifenden Wandel begriffen. Dieser vollzieht sich sehr schnell, allerdings nicht überall gleichmäßig. Er erzwingt neue Qualifikationen und Qualitätskriterien auf allen Ebenen des Bildungswesens, ohne daß Althergebrachtes schon überall überflüssig wäre. Handwerkliche Tradition steht neben High-Tech-Anforderungen.

4. Angesichts der demographischen Schwankungen, der wirtschaftlich-technischen Strukturwandlungen und neuer beruflicher Qualifikationsanforderungen wird die Anpassung von Bildungs- und Beschäftigungssystem immer notwendiger. Facharbeitermangel in Stuttgart und eine wachsende Zahl arbeitsloser Akademiker in Münster mögen diese Situation symbolisieren.

5. Anthropologische Grundbefindlichkeiten geraten ins Wanken. Dem 30jährigen noch nicht fertig ausgebildeten Chemiker steht der mit 45 Jahren bereits „abgeschriebene" und mit 60 Jahren pensionierte Chemiker gegenüber. Damit gerät zwangsläufig die Relation von Bildungszeit und Berufszeit und die Zweckmäßigkeit der bildungspolitischen Trends zu immer längeren Bildungszeiten in die Diskussion. Auch wenn Bildung und Ausbildung keineswegs nur auf das Berufsleben bezogen sind, so kann es nicht angehen, daß die Ausbildung gleichsam als Ersatz für berufliche Tätigkeit immer weiter ausufert. Es ist nicht gut, wenn Dreißigjährige sich noch nicht im beruflichen Alltag bewähren konnten.

6. Auch auf einem anderen Feld stehen wir in einer gesellschaftspolitischen Umorientierung. Die biographische Situation der Frauen hat sich nicht zuletzt auf Grund längerer Lebenserwartung und veränderten generativen Verhaltens tiefgreifend gewandelt. Ausbildung und Berufstätigkeit sind bereits heute für Frauen so selbstverständlich wie für Männer. Diesem Prozeß müssen wir bildungspolitisch, beschäftigungspolitisch und gesellschaftspolitisch Rechnung tragen.

7. Der Prozeß des „Immer mehr Wissens über immer Weniger", der Prozeß der Spezialisierung und damit des „Kästchendenkens" hat sowohl im Bereich der Wissenschaften wie auch im Bereich der beruflichen Qualifikationen immer mehr zugenommen, obwohl immer mehr das Gegenteil gefordert ist, nämlich Übersicht, Gesamtschau und Einordnung des Details in das Ganze.

8. Infolge der Bildungsexpansion der vergangenen Jahrzehnte hat sich die berufliche und soziale Bedeutung von Bildungsabschlüssen gewandelt. Sie bieten keine Garantie mehr für berufliche Sicherheit. Wenn 30 Prozent eines Altersjahrganges das Abitur machen, bekommt dieser Schulabschluß zwangsläufig eine andere Bedeutung und gesellschaftliche Wertung als wenn ihn nur acht Prozent haben. Für akademische Abschlüsse gilt ähnliches.

Die hier entstehenden Spannungen können zu einem gefährlichen gesellschaftspolitischen, ja kulturpolitischen Konflikt führen. Die Behauptungen von Bildungsillusionisten der 70er Jahre, daß sich auch eine schnell wachsende Zahl junger Akademiker ihren Arbeitsmarkt selbst schaffen würde, hat sich als falsch erwiesen. Viele arbeitslose Jungakademiker tragen heute bitter an dieser Fehleinschätzung.

9. Die beruflichen Anforderungen steigen allenthalben, Arbeitsplätze für Ungelernte fallen der Automatisierung – nicht zuletzt aus Kostengründen – zum Opfer. Damit tritt die Frage nach der beruflichen Zukunft von lernbehinderten und lernschwachen Menschen, von sozialen Problemgruppen mit voller Schärfe in unser Blickfeld.


Kleider machen Leute

Diese Elemente einer Standortbestimmung machen deutlich, daß wir in einer tiefgreifenden bildungs- und gesellschaftspolitischen Umbruchsituation stehen, die es zu bewältigen gilt. Der quantitativen Ausweitung der 60er und 70er Jahre muß jetzt im Bildungswesen die qualitative Ausformung, die Bewältigung der Entwicklungsdynamik und die Anpassung an neue wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Strukturen folgen. Ebenso wie die Bildungspolitik muß jeder einzelne hieraus für sich etwa bei der Berufswahl die Konsequenzen ziehen.

Resignation, Pessimismus und die teils wehmütige, teils zornige Rückerinnerung an frühere Zeiten sind dabei schlechte Ratgeber. Es steht uns allen gut an, mit Optimismus und Tatkraft die Zukunft zu bewältigen.

Für bildungspolitisches Handeln in der Zukunft müssen Qualität und Differenzierung die Orientierungspunkte und Leitmaximen sein. Nur so ist den Bedürfnissen des einzelnen Menschen pädagogisch zu entsprechen und Chancengerechtigkeit zu erreichen. Und nur so werden wir dem Bedarf von Gesellschaft und Wirtschaft an Qualifikation genügen können.

Der Staat muß nach meiner Auffassung die ordnungspolitischen Daten und Rahmen so vorgeben, daß die Menschen ihren Bildungsweg selbst bestimmen können und daß die Institutionen in fairem Wettbewerb zu hoher Leistung – im pädagogischen und wissenschaftlichen Sinne – angeregt werden. Die Ordnungsvorstellung der sozialen Marktwirtschaft von Ludwig Erhardt und Alfred Müller-Armack können uns heute auch in der Bildungspolitik dafür Maßstäbe geben.

Was im einzelnen unter Qualität jeweils zu verstehen ist, läßt sich nicht generell definieren. Qualität bezieht ihren Anspruch aus dem Fachlichen, Wissenschaftlichen, Pädagogischen, kaum allerdings aus Standes- oder Institutioneninteressen, obwohl die sich häufig laut artikulieren. Qualität wird sich vielfach erst im Wettbewerb herauskristallisieren. Wir müssen deshalb jeweils im Einzelfall vom Bildungsziel her definieren, was unter Qualität zu verstehen ist.

Es wird auch zunehmend deutlich, daß sich die Qualität eines Bildungsganges nicht mehr allein am Abschluß-Zertifikat ablesen läßt. Wir wissen angesichts der Anforderungen, die auf die Menschen zukommen, daß der Zertifikatserwerb wenig bringt, daß allein das Wissen und Können, welches dahinter steht, letztendlich entscheidend ist.

Schule, Betriebe, Hochschulen müssen um der jungen Menschen willen jeweils ein Höchstmaß an Qualität vermitteln – dies gilt für Behinderte und Lernschwache ebenso wie für hochtalentierte junge Wissenschaftler. Deshalb halte ich es für höchst fragwürdig, wenn in NRW-Kollegschulen der Versuch gemacht wird, gleichzeitig Abitur und Berufsausbildung in Normalzeit für Normalschüler zu vermitteln. Dabei kommt vermutlich entweder die Allgemeinbildung oder die Berufsbildung oder beides zu kurz. Die Kultusministerkonferenz hat hier noch wichtige inhaltliche Prüfungen durchzuführen.

Die Bildungseinrichtungen müssen aber auch um ihrer selbst willen um Qualität besorgt sein. Der schlechte Ruf einer Einrichtung ist kaum wieder zu beseitigen und führt fast automatisch zum Ruf und zur Einführung von Eingangsprüfungen bei der nachfolgenden Bildungsinstitution. Wer zum Beispiel das Abitur als generelle Hochschul-Eingangsvoraussetzung erhalten will, muß auch um die Qualität des Abiturs besorgt sein.

Zur Qualität gehört die Beherrschung grundlegender Kulturtechniken und ein hohes Maß an Allgemeinbildung. Zur Qualität gehört auch die kontinuierliche Anpassung der Ausbildungsinhalte auf allen Ebenen an neue Anforderungen von Gesellschaft und Wirtschaft. Gerade hierfür ist eine solide Allgemeinbildung unverzichtbar, sonst geben wir unser Bildungssystem allen modernistischen Strömungen preis; das Beispiel „Mengenlehre" möge warnendes Beispiel sein.

Ich habe in den letzten zwei Jahren versucht, einen Beitrag zur Diskussion um einen neuen Konsens über Allgemeinbildung zu leisten, weil ich überzeugt davon bin, daß es auch in einer dynamischen und pluralistischen Industriegesellschaft möglich sein muß, einen tragfähigen Konsens über Allgemeinbildung zu erzielen. Diesen Konsens zu finden, ist selbst eine kulturelle Leistung ersten Ranges. Nur auf der Basis des Verständnisses der eigenen Kultur wird der einzelne auch Verständnis für fremde Kulturen aufbringen können. Dieses Verständnis wird aber angesichts der internationalen Verflechtung immer wichtiger.

Auf dem Fundament der Allgemeinbildung ist ein hohes Maß an fachlicher und wissenschaftlicher Differenzierung erforderlich, nur so können wir den immer komplexer werdenden Anforderungen in Beruf und gesellschaftlichem Leben gerecht werden. Ein differenziertes Berufsbildungs- und Hochschulsystem entspricht am besten diesen Anforderungen.

Hierbei muß man sich bewußt sein, daß nicht jede Differenzierung und Spezialisierung vom Bildungssystem zu leisten ist. Auch der Arbeitsplatz hat seine bildende Funktion. Das „Learning by Doing" hatte zu allen Zeiten seine hohe Bedeutung; nur schien dies über 20 Jahre allzu oft bei uns vergessen. Mehr als früher bedarf aber die Erfahrung heute der systematischen, theoretischen Untermauerung und Vertiefung. „Arbeit und Lernen" sollte nicht nur ein konkretes Arbeitsförderungsprogramm sein, sondern ein Bildungsprinzip mit Zukunft.

Die Differenzierung des Bildungswesens erscheint mir gerade auch von entscheidender Bedeutung mit Blick auf die unterschiedlichen Begabungen, Neigungen und Berufswünsche junger Menschen. Chancengerechtigkeit bedeutet, jedem seine Chance zu geben, Bildung zu erwerben. Wir brauchen deshalb für Lernschwache und soziale Problemgruppen Hilfe, wir sind angewiesen auf Begabtenförderung in allen Bereichen ebenso wie wir die Breitenbildung immer weiter verbessern müssen.

Ob hier ein pädagogisches Integrationskonzept, wie es sozialdemokratische Politik fordert, angemessen ist, wage ich zu bezweifeln; für die einen führt dies leicht zur pädagogischen Überforderung, für die anderen zur Unterforderung; am Ende steht dann ein Mittelmaß an Leistung, das niemandem nutzt. Die Erfahrungen mit Gesamtschulen bestätigen meist diese alte pädagogische Erkenntnis; deshalb ist meines Erachtens die SPD-Bildungspolitik zum Beispiel in Hessen und Nordrhein-Westfalen nur gesellschaftspolitisch-ideologisch zu erklären. Das Bildungssystem insgesamt muß Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft stärker als in der Vergangenheit kontinuierlich berücksichtigen. Die Geschichte der Bildungsentwicklung war allzu oft von Sprüngen gekennzeichnet. Die 70er Jahre des letzten Jahrhunderts, die 20er und 70er Jahre dieses Jahrhunderts mögen als Daten quantitativer Entwicklungssprünge gelten, deren soziale Folgen in den dann folgenden Jahrzehnten – teilweise unter großen Opfern – aufgearbeitet werden mußten. Wir müssen unser Bildungssystem aber politisch so gestalten und ausstatten, daß es kontinuierlich neuen Entwicklungen Rechnung tragen kann. Dies wird meines Erachtens nur mit dem Abbau von Reglementierung, Bürokratie und Administration auf allen Seiten möglich sein.

Zur Minderung staatlicher Überadministrierung des Bildungssystems müssen wir den Mut und die Kraft zu mehr Wettbewerb im Bildungswesen aufbringen. Nur mit mehr Wettbewerb werden wir beispielsweise den Abbau vorhandener Überkapazitäten – angesichts geburtenschwacher Jahrgänge – und ihre Nutzung zu mehr Qualität im Bildungswesen bewältigen können.

Vielerorts werden von Betrieben oder auch von Bildungsinstituten Eingangsvoraussetzungen gefordert, die nicht der Abschlußbescheinigung einer Schule entsprechen; sie setzen Zusatzqualifikationen voraus, die man sich individuell erwerben muß.

Die „Qualifizierungsoffensive" der Wirtschaft, von der Bundesregierung angeregt und mitgetragen, geht letztlich von dem gleichen Gedanken aus. Das „Scharnier" zur Verbindung von Bildungs- und Beschäftigungssystem wird künftig mehr als bisher üblich die individuelle zusätzliche Qualifikation sein, die damit zur „Lebenshilfe" für den einzelnen und zum „Problemlöser" für den Arbeitsmarkt wird.

Hier sind deshalb neue ordnungspolitische Wege zu beschreiten. Soziale Ordnungs- und Steuerungsprinzipien im Sinne der sozialen Marktwirtschaft müssen auch im Bildungswesen Platz greifen. Dies ist eine schwierige politische Aufgabe, denn in Deutschland ist, anders als in anderen europäischen Ländern, Bildung immer auf das engste mit staatlichem Handeln verknüpft gewesen.

Trotzdem muß dieses Thema diskutiert werden, da sonst für private

● Fortsetzung Seite 39

DR. DOROTHEE WILMS

Geboren 1929, Abitur 1950, Studium der Volkswirtschaftslehre, Sozialpolitik und Soziologie in Köln. 1954 Diplom-Volkswirt. 1956 Promotion zum Dr. rer. pol. 1955 bis 1973 im Deutschen Industrie-Institut in Köln tätig. 1960 bis 1967 nebenamtliche Dozentin. 1977 bis 1982 Leiterin der Forschungsstelle beim Institut der Deutschen Wirtschaft mit Sitz in Köln. Seit 1961 Mitglied der CDU, 1975 Bundesvorstand der CDU-Frauenvereinigung, 1977 Landesvorstand der CDU Rheinland. Seit 1976 Mitglied des Bundestages. 1980 bis 1982 Parlamentarische Geschäftsführerin der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Seit Oktober 1982 Bundesministerin für Bildung und Wissenschaft.



Nicht Arbeit oder Verdienst und nicht bürgerliches Leben ist ihr wirkliches Ziel, sondern der freie, alternative Alltag ohne Zwänge:

Sie entwickeln eine neue Lebensform – die „Alos"

Von EBERHARD HAMER

Nicht nur in Niedersachsen wachsen in Städten und Landgemeinden „alternative Gaststätten" aus dem Boden, welche zum Treffpunkt der Grünen und Alternativen ihrer Gegend werden. Bei einem Besuch in einer solchen alternativen Gaststätte drehten sich die Gespräche am Nachbartisch hauptsächlich um „Alo" (Arbeitslosigkeit). Dieses Wort bezeichnete aber offensichtlich nicht ein bedauernswertes Schicksal, sondern einen auf die meisten Gäste zutreffenden normalen Lebensumstand.

Die Gäste am Nachbartisch hatten offensichtlich zur Arbeit eine ganz andere Einstellung, als sie unsere Sopos (Sozialfunktionäre) voraussetzen: Arbeit sei schon nach der Bibel keine Freude, sondern immer ein Fluch. Vor allem aber verhindere die Arbeit ein menschengerechteres Leben.

Die pausenlos vor sich hinarbeitenden Erwerbstätigen würden im Grunde um die meiste Zeit ihres Lebens betrogen und müßten ein fremdbestimmtes statt ein selbstverwirklichendes Leben führen. Nicht Arbeit, nicht Verdienst und nicht bürgerliches Leben sei wirkliches Lebensziel, sondern das freie, alternative Leben ohne Zwänge, ohne Bindungen und ohne Ballast.

Die Gesprächspartner am Nachbartisch wußten auch, daß man heute ohne Arbeit besser leben könne als von der Arbeit. Sie wußten, daß man für die ihnen zustehende „Stütze" (Arbeitslosenunterstützung) von 1000 bis 1300 Mark als Erwerbstätiger nicht nur acht Stunden pro Tag opfern, sondern auch mehr als 2000 Mark brutto im Monat verdienen müsse, um gleichen Nettoertrag zu haben. Würden sie 3000 Mark monatlich verdienen, hätten sie netto nur ein paar hundert Mark mehr als jetzt ohne Arbeit – die ganze Sache lohne also nicht.

Schon vor einem Jahr haben Befragungen des Mittelstandsinstituts Niedersachsen bei der Arbeitsverwaltung, bei Kommunen, bei Betriebsräten und Stichprobenuntersuchungen bei den Arbeitslosen selbst ergeben, daß schätzungsweise 15 bis 20 Prozent der gemeldeten Arbeitslosen – also etwa 300 000 bis 400 000 – in Wirklichkeit an der Aufnahme regelmäßiger Arbeit gar nicht interessiert sind, sondern mit der Meldung als Arbeitsloser nur die „Stütze" als soziale Grundabsicherung für andere Lebensziele erreichen wollten.

Zu solchen freiwilligen Arbeitslosen gehören insbesondere die ökologisch und alternativ bestimmten Arbeitslosen, unter denen sich ein hoher Anteil ganz oder teilweise ausgebildeter Pädagogen, Sozialarbeiter, Umschüler und ähnlichem Bildungsstrandgut befindet. Diese Kerntruppe der alternativen Szene mußte bereits mit der Aufnahme ihrer Ausbildung die Chancenlosigkeit einer späteren Anstellung als Lehrer oder Sozialarbeiter sehen und hat deshalb wohl die Arbeitslosigkeit schon mit der Aufnahme der Ausbildung entweder bewußt in Kauf genommen oder sogar vorsätzlich herbeigeführt, um mit den Segnungen des Sozialstaats und der Arbeitslosenunterstützung nach den angenehmen Semestern der staatsfinanzierten Ausbildung ein dauerndes alternatives Leben ohne Arbeitszwang führen zu können.

Diese Alternativen sammeln sich dann nicht nur in den Wohngemeinschaften der städtischen Aussteigerhochburgen wie Berlin, Hamburg, Bremen, Dortmund, Frankfurt oder München, sondern zunehmend oder inzwischen sogar noch mehr in Resthöfen oder Katen auf dem platten Lande. In den Schwachräumen Niedersachsens entstehen in aufgegebenen Höfen und Katen immer mehr solcher Kommunen, welche zum Teil ökologischen Landbau versuchen, Schafe, Ziegen, Geflügel oder Esel halten und ähnliche Spielereien betreiben, die mehr der Beschäftigung als dem Erwerb dienen.

Zum Teil entstehen aber in diesen alternativen Höfen auch schwarzarbeitende Autoreparaturwerkstätten, schwarze Handwerksbetriebe oder ähnliche schwarzgewerbliche Funktionen, damit die jeweilige Kommune zu ihrer Grundabsicherung von „Stütze", Krankenversorgung und Rentenanwartschaft auch noch schwarze Nebeneinnahmen bekommt.

Arbeitslosigkeit ist somit nicht immer das, was die Funktionäre darunter beklagen: ein ungewolltes Schicksal. Für 300 000 bis 400 000 der gemeldeten Arbeitslosen ist es eine gewollte alternative Lebensform. Sie nutzen praktisch mit ihrer Meldung beim Arbeitsamt nur die Möglichkeiten aus, welche ihnen der Sozialstaat zur Führung ihres ohnehin gewollten alternativen Lebens eigentlich unter ganz anderen Voraussetzungen anbietet. Möglicherweise würden diese freiwillig arbeitslosen Aussteiger aber auch noch mit geringerer Unterstützung ihr alternatives Leben vorziehen, weil diese Lebensführung von ihnen ideell oder sogar ideologisch entschieden worden ist.

Zu allen Zeiten haben alle Völker einen romantischen Teil der Bevölkerung gehabt, welcher andere als ökonomische Lebensziele verfolgte. Nur aber wenn die anderen Bevölkerungsgruppen oder die Vorgeneration für einen entsprechenden Wohlstand gesorgt hatte, konnten die Romantiker ohne eigene Arbeit und ohne eigene Erwerbstätigkeit ihr Leben genießen. Früher garantierten Feudalismus oder Erbrecht den Vorzug sorgenfreien Lebens – heute der Sozialstaat.

Was die freiwilligen Arbeitslosen als ihren normalen Sozialanspruch verstehen, ist im Grunde eine ungerechtfertigte Bereicherung auf Kosten der übrigen Erwerbstätigen. Es ist vor allem der Fehler der Sozialfunktionäre, daß sie Gleichheit der Verteilung mit der Behauptung schaffen, jeder sei auch in gleicher Weise arbeitsbereit. Und ihr zweiter Fehler liegt darin, daß sie die Sozialleistungen – vor allem bei Kumulationen – so angehoben oder umgekehrt die Brutto-Erwerbseinkommen mit Abgaben so überlastet haben, daß die Nettoerträge beider zu nahe beieinander liegen.

Unsere Regierung hat mit Recht versprochen, daß Arbeit wieder lohnen solle. Zur Zeit hat aber immer noch die Nichtarbeit den höchsten Nettoertrag. ■

PROF. DR. EBERHARD HAMER

Geboren 1932. In den fünfziger Jahren deutscher Handballmeister mit Hamborn 07. In den sechziger Jahren Generalsekretär in einem Elektrokonzern. 1972 Professor für Wirtschaft und Finanzpolitik in Bielefeld. 1976 Gründer des Mittelstandsinstituts Niedersachsen und seitdem dessen Leiter. 1981 Gründung und seitdem Präsident der Bundesarbeitsgemeinschaft Mittelstandsforschung.

Ein Heroe trägt statt Titel Charisma

● Fortsetzung von Seite 6

Sicherheit lähmend auf die Belegschaft.

Eine stellenweise überzüchtete Betriebswirtschaftslehre sollte endlich die Personalinvestition als Investition anerkennen, wenn man ihr wohl auch so schnell nicht zumuten kann, sie als eine Primärinvestition einzustufen. Derartige Investitionen wären zum Beispiel „vertrauensbildende Maßnahmen" aller Art – wozu vor allem die Information gehört –, anstelle einer weiteren Ausweitung der Revisionsabteilungen oder der automatisierten Kontrollen.

Dazu gehören aber Mut zum Risiko sowie Mut zu einer eventuellen menschlichen Enttäuschung – aber mit dem Risiko lebt ein Unternehmer auch sonst –, vor allem aber wäre Voraussetzung eine Umkehr des verhängnisvollen Lenin-Wortes: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Gemeint sind nicht technische Kontrollen, sondern solche im Verhaltensbereich.

Kontrolle dagegen durch Vertrauen zu ersetzen, wäre eine phantastische Rationalisierungsmaßnahme, und Vertrauensvorschuß wäre das Mittel gegen „innere Kündigung".

Ein Beweis, wie weit gerade im Leninschen Ideologie-Imperium die „innere Kündigung" grassiert, sind nicht zuletzt die Konzepte Gorbatschows und die verdeckten Widerstände, die er zunehmend bei seinen Landsleuten findet.

Eine konkrete Manifestation für Vertrauen ist der eigene Delegationsbereich für die Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens: Das ist praktizierte Unternehmenskultur und Humanität am Arbeitsplatz (etwa bei Bildschirmarbeitsplätzen) und nicht das sture Anwenden berufsgenossenschaftlicher Selbstverständlichkeiten.

Der persönliche Freiraum ist der Indikator für Humanität und ein weiteres wirkungsvolles Mittel gegen „innere Kündigung". Wahrscheinlich hat das der Kirchenvater Augustinus schon geahnt, als er in einer für die katholische Kirche bedrohlichen Situation bezüglich des geistigen Zusammenhalts beschwörend ausrief: „In dubiis libertas", also: im Zweifelsfall Freiraum gewähren.

Auf der Basis dieser Bewußtmachung im mentalen, psychologischen Bereich ist nun der Organisator vom rationalen, formalen und strukturellen Blickwinkel aus aufgerufen, durch Einrichten von übersehbaren Führungs- und Kontrollspannen seinen Beitrag zu leisten.

In organisatorischen Einheiten von fünf bis acht Personen, mit „psychischer Tuchfühlung" geführt, werden neben den sonstigen Vorteilen der kleinen Gruppe wie Gruppendynamik, Synergetik, Selbstkontrolle, intensive Kommunikation weitere Gegenmittel gegen die „innere Kündigung" entwickelt: Man merkt, wenn der andere sich im Verhalten ändert; man spricht ihn an und spricht darüber.

Die Gefahr der Isolation ist in solchen Gruppen gering und damit der Nährboden für „innere Kündigungen" wenig ergiebig.

Die Wechselbeziehungen einer relativ kleinen Gruppe zum Vorgesetzten sind ebenfalls intensiver und sensibler, das heißt, auch eine „innere Kündigung" von seiten des Vorgesetzten würde eher bemerkt und mit großer Wahrscheinlichkeit nicht ohne weiteres hingenommen. Es ist eher zu erwarten, daß die Ausstrahlung einer intakten Gruppe dem Vorgesetzten sogar helfen kann, mit einer persönlichen Infektion in Richtung „innere Kündigung" eher fertig zu werden.

Das wäre praktiziertes „Wir-Gefühl" sowie Ausdruck echter kooperativer Einstellung und eine wohltuende Wende zum frustrierenden Reden und Theoretisieren zum schlichten, aber befreienden Tun. ■

Sprache ist die Brücke zum Erfolg

● Fortsetzung von Seite 10

Spezialgebiete heraussuchen wird, die er besonders gut vermitteln kann. Für den Teilnehmer ist es dann besonders vorteilhaft, von den verschiedenen Stärken der Rhetoriklehrer zu profitieren.

Der Preis eines Rhetorikseminars muß nicht immer die Güte widerspiegeln. Viel wichtiger ist die Qualifikation des Trainers. Er sollte über eine mehrjährige Erfahrung verfügen, sowohl als Trainer als auch als Redner.

Ein gewisser psychologischer Hintergrund ist von Vorteil, da das Training der rhetorischen und dialektischen Fähigkeiten immer auch Verhaltenstraining ist.

Eine reine Vermittlung von rhetorischen Tricks und Techniken wird immer zu kurz greifen, da erst vor dem Hintergrund einer entwickelten Persönlichkeit die rhetorischen Fähigkeiten voll zur Geltung kommen können.

In guten Rhetorikseminaren wird somit auch immer ein Wertebewußtsein vermittelt, das Klarheit über den eigenen Standpunkt und die ethischen Auswirkungen der eigenen rhetorischen und dialektischen Fähigkeiten verschaffen soll.

Das Erlernen von rhetorischen Tricks ohne gleichzeitige Vermittlung eines gesteigerten Verantwortungsbewußtseins hat eher schädliche Auswirkungen.

Die Entwicklung der Persönlichkeit kann nicht reduziert werden auf die Beherrschung einiger Techniken, die der Überrumpelung dienen. Gerade im Führungsbereich steht die Entwicklung einer kooperativen, teamorientierten Zusammenarbeit im Vordergrund.

Der Einsatz von Tricks wirkt sich da nur negativ aus. Die Beherrschung effizienter Gesprächs- und Redetechniken muß mit einem gesteigerten Bewußtsein für kommunikative Zusammenhänge, einer fundierten Persönlichkeitsentwicklung und einer Bewußtheit für zwischenmenschliche Werte verbunden werden.

Der Stellenwert der Ehrlichkeit und Fairneß in einer Führungsbeziehung sollte immer höher angesetzt werden als das taktische Ausspielen manipulativer Techniken.

Das Wissen und die Kenntnis über Gesprächstaktiken führt aber dazu, die eigene Souveränität zu erhöhen und Kommimikationsbarrieren abzubauen. ■

Die Unternehmerin des Jahres 1986 machte aus der vom Vater ererbten Fabrik ein modernes Unternehmen

Mit Marlis Blohm-Harry wurde Brot zum Markenartikel


Die gelernte Bäckerin zeichnet Kreativität und Stehvermögen aus: Marlis Blohm-Harry

Von HANNA GIESKES

„Man könnte manches besser machen, wenn man mehr davon verstünde" – Marlis Blohm-Harry, geschäftsführende Mitinhaberin der Großbäckerei Harry-Brot in Schenefeld bei Hamburg und „Unternehmerin des Jahres 1986", ist in erster Linie bescheiden. Immerhin ist es ihr gelungen, aus der vom Vater ererbten Brotfabrik ein modernes Unternehmen zu machen, das mit einem Jahresumsatz von rund 143 Millionen Mark und 1060 Mitarbeitern zu den Großen der Branche zählt. Denn *in zweiter Linie ist Marlis Blohm-Harry* unglaublich zäh.

„Man hat mich sehr früh ins kalte Wasser geworfen", erzählt die mädchenhafte Frau, die Barockmusik liebt und Querflöte spielt, „und da bin ich eben geschwommen." Das war 1957, und da war sie gerade 24 Jahre alt. Getragen wurde sie von ihrer Begeisterung für das Handwerk – „ich wollte *immer* Bäcker werden und habe *mich* deshalb nach der Obersekunda auf die Ochsentour gemacht".

Harry-Vorfahren buken schon im 17. Jahrhundert Brot; 1671 unterschrieb ein Johann Harry die Satzung der Bäckerzunft in Altona, sein Sohn Johann Hinrich wurde 1688 als Meister in das Altonaer Bäckeramt aufgenommen, „und dieses Datum ist der Gründungstag unserer Firma", berichtet Marlis Blohm-Harry. In den 300 Jahren, die seitdem vergangen sind, hatte die Familie reichlich Gelegenheit, das zu trainieren, was die „Unternehmerin des Jahres 1986" auszeichnet: Stehvermögen.

Die Harrys überstanden Feuer, *Pest und die Truppen des Schwedenkönigs* Gustav Adolf, Napoleons Kontinentalsperre und Hungersnöte. Im Zweiten Weltkrieg wurden beide Bäckereien, die in Hamburg und ein 1929 in Hannover erworbenes Unternehmen, schwer beschädigt.

Doch Stehvermögen allein reicht nicht: Marlis Blohm-Harry ist zudem kreativ. Ende der fünfziger Jahre gelang ihr, wovon mancher Mittelständler nur träumen kann: Sie machte ihr Brot zum Markenartikel. Und sie, die den Geschäftsbereich Vertrieb und Marketing verwaltet – ihr Mann Hans Jürgen Blohm ist zuständig für die Technik, Reinhold Menzel fürs Kaufmännische –, sorgt mit ungeheurem Einsatz dafür, daß dies auch so bleibt. Denn Markenartikler in der Nahrungsmittelindustrie haben es schwer heutzutage, insbesondere, wenn sie dem Mittelstand und einer Branche angehören, in der der Wettbewerb stark ist. Trotzdem ist es Marlis Blohm-Harry gelungen, sich gegenüber einem selbstbewußten Handel nicht nur zu behaupten, sondern die Bedeutung ihrer Marke immer weiter zu vergrößern.

Heute beliefert das Unternehmen, zu dem seit 1973 auch ein Betrieb in Nordrhein-Westfalen gehört, rund 5000 Kunden; dazu gehören die führenden Einzelhändler Deutschlands. Kann Marlis Blohm-Harry sich bei ihnen – etliche davon sind immerhin zweistellige Umsatzmilliardäre – behaupten? Als Mittelständler? Als Frau? Sie kann. Obwohl ihr, wie sie zugibt, „die Konzentration im Handel doch zu schaffen macht". Sie kann es, weil sie heute schon im Gespür hat, was der Verbraucher morgen haben will: Von den 37 Artikeln des Brotsortiments ist fast die Hälfte noch keine fünf Jahre alt. Harry-Brot hat auf Naturkost gesetzt – sehr viel Vollkorn ohne Konservierungsstoffe, Natursauerteig-Brote – als diese Welle sich gerade erst zu kräuseln begann.

Die Unternehmerin kümmert sich intensiv um den „Vorverkauf" ihrer Backwaren; per Funkwerbung und seit einem Jahr auch durch Spots im Fernsehen. Marlis Blohm-Harry *zeichnet verantwortlich für den* „Brot-Express", Nachrichten für den Handel im Zeitungsformat, in denen sie neue Produkte vorstellt und über Verbraucherbefragungen berichtet, die Harry-Brot regelmäßig vornimmt.

Doch nicht nur bei den Produkten hat die Familie Blohm-Harry die Nase vorn: Eine große Rolle spielt moderne Technik, „denn daran kommt keiner ungestraft vorbei". Alle drei Betriebe, zwischen denen die Chefin regelmäßig pendelt, sind auf dem neuesten Stand. In diesem Jahr wurde im Ratinger Werk eine neue Pasteurisierungsanlage installiert, die die Vollkornbrot-Herstellung ohne Konservierungsstoff ermöglicht. Lohn der Mühe: Bei der Qualitätsprüfung durch die deutsche Landwirtschaftsgesellschaft erhielt Harry einen Bundesehrenpreis, den dreizehnten in der Sammlung des Unternehmens; insgesamt kann Harry-Brot mit 683 Prämierungen der DLG aufwarten.

Diese Erfolge seien auch die Erfolge der Mitarbeiter, sagt die Unternehmerin, die zwar leitet, aber nicht kommandiert: „*Nur wenn ich* etwas sage, und dann passiert nichts, dann werde ich sauer", aber das sei ganz selten. Im Normalfall gebe sie sich ausgeglichen, und diese Harmonie überträgt sich auf ihre ganze Umgebung. Die Mitarbeiter arbeiten ganz offensichtlich gern bei Harry-Brot.

Sie tut es auch, im Durchschnitt zwölf Stunden am Tag und empfindet es „überhaupt nicht als Belastung". Wichtig sei, daß es in der Familie stimme, daß sie gelegentlich Zeit finde, auf der Ostsee zu segeln, und hin und wieder verreisen könne, „denn eine Maschine muß ja auch mal geölt werden". Am wichtigsten bleibe freilich die Bereitschaft, „jeden Tag dazuzulernen". ■


HANNA GIESKES
Geboren 1941. Abitur. Volkswirtschafts-Studium. Lokal-Reporterin, Wirtschaftsredakteurin. 1974 Promotion zum Dr. rer. pol. Seit 1975 Redakteurin in der Wirtschaftsredaktion der WELT.

Markscheider? Das ist ein exotischer Beruf

Von PAUL KNUFINKE

„Klein, aber fein", könnte man den Studiengang Bergvermessung nennen, der zusammen mit dem Studiengang Bergtechnik einen gemeinsamen Fachbereich bildet. In der Tat gehören nur etwa elf Prozent aller Studierenden an der FH Bergbau diesem Studiengang an. Das sind zur Zeit 106 Studenten.

Der Begriff Bergvermessung beschreibt nur unzulänglich das Berufsbild des ausgebildeten Ingenieurs. Seine Tätigkeitsfelder liegen im gesamten Bereich des Markscheidewesens, eines wichtigen ingenieurwissenschaftlichen Zweiges im Bergbau.

Zur Bergvermessung zählen eine ganze Reihe von Wissensgebieten, die hier nur stichwortartig angedeutet werden können: Instrumententechnik und Ingenieurvermessung; bergmännisches Rißwesen; Erfassung, Darstellung und Entwurf von Lagerstättenprojektionen; Kartentechnik und Raumplanung zur Umweltgestaltung; Gebirgs- und Bodenbewegung sowie Bergschäden; Rechtskunde und Sicherheitstechnik.

Die Beherrschung der genannten Wissensgebiete eröffnet ein breites Spektrum von Berufsmöglichkeiten. Die Mehrzahl der Absolventen ist aber im Bergbau, vorwiegend in den Markscheidereien des Steinkohlebergbaus, als Vermessungssteiger oder Vermessungsfahrsteiger tätig.

Viele Absolventen des Studiengangs Bergvermessung finden auch bei Behörden, zum Beispiel Bergämtern, als Mitarbeiter von freiberuflichen Markscheidern, oder außerhalb des Bergbaus, bei Baubehörden, im Baugewerbe oder in Bergbau-Zulieferfirmen, interessante Beschäftigungen.

Vor Aufnahme des einschließlich der Diplomarbeit sechseinhalb Semester dauernden Studiums ist neben der geforderten schulischen Qualifikation eine einschlägige und ausreichende praktische Ausbildung nachzuweisen. So verfügen etwa 80 Prozent der Studenten im Studiengang Bergvermessung über eine abgeschlossene Berufsausbildung. In den anderen Fällen ist ein Praktikum nach vorgeschriebenem Plan erforderlich.

Ziel der Ausbildung ist die Befähigung zur Mitarbeit bei der technischen Planung, wirtschaftlichen Führung und sicherheitlichen Überwachung eines bergbaulichen Betriebes.

Die Studieninhalte sind auf die Bedürfnisse des Berufsfeldes des Markscheidewesen ausgerichtet. Die Studienfächer befassen sich mit der Erkundung, Untersuchung und Bewertung von Bodenschätzen, der Lagerstättenprojektion sowie der Planung, vermessungstechnischen Erfassung und rißlichen Dokumentation von Grubenbauen und Tagesanlagen.

Darüber hinaus werden Kenntnisse über Planungs- und Projektierungsarbeiten für den Aufschluß und die Gewinnung der Lagerstätte vermittelt, ferner über die Ermittlung, Überwachung und Vermeidung der übertägigen Abbauwirkungen.

Die Vorlesungen werden durch Lehrfahrten und Zechenbesuche, vor allem aber durch umfangreiche ständige Übungen im Gelände und im Anschauungsbergwerk des Deutschen Bergbau-Museums ergänzt.

Diese begleitenden Feldmeßübungen sind wesentlicher Bestandteil der Wissensvermittlung. Sie führen gleichzeitig zu einer Einübung praktischer Fertigkeiten in der Handhabung der vermessungstechnischen Instrumente.

Etwa 80 Prozent der Studenten machten von der Möglichkeit Gebrauch, im Rahmen von Ferienpraktika bei den Markscheidereien zusätzlich praktische Erfahrungen zu sammeln. Diese Betriebsverbundenheit zeichnet die Studierenden der FH Bergbau in besonderem Maße aus.

Nicht zuletzt wirkt sich die Mitarbeit zahlreicher Lehrbeauftragter aus Bergbauunternehmen, Bergbehörden, Vermessungsämtern und WBK-Instituten vorteilhaft aus. Die Lehrbeauftragten sorgen in ihren Vorlesungsfächern für eine ständige Aktualisierung und Fortentwicklung der Lehrinhalte.

Der Praxisbezug des Studiums zeigt sich auch darin, daß die Diplomarbeiten fast ausschließlich betriebliche Aufgabenstellungen behandeln.

Daß die Wissensvermittlung effizient und die Studenten fleißiger sind, als hier und da behauptet wird, läßt sich an den Ergebnissen der Diplomprüfungen ablesen. 80 bis 90 Prozent der Studenten erreichen Gesamtbeurteilungen von „sehr gut" bis „befriedigend". Damit ist eine gute Basis für den Berufseinstieg geschaffen. ■

Monitum der Studenten

Die vermittelten Kenntnisse und die späteren beruflichen Tätigkeiten von Absolventen der WBK-Fachhochschule Bergbau in Bochum decken sich nicht immer optimal.

Dies jedenfalls ist das Ergebnis einer Untersuchung, die die Sozialforschungsstelle Dortmund im Auftrage der WBK durchgeführt hat. Befragt wurden über 600 Absolventen der FH Bergbau sowie Bergbau-Zulieferfirmen.

Von den befragten Absolventen meinten rund 41 Prozent, daß an der FH Bergbau mehr Wissen über Psychologie und Menschenführung vermittelt werden sollte. 27 Prozent schlugen vor, mehr über EDV zu unterrichten. Andererseits: In 72 Prozent der Fragebögen vertraten unter Tage tätige Diplomingenieure die Meinung, daß ihre Tätigkeit auch mit einer Fachschulausbildung ausgeübt werden kann.

Nur rund elf Prozent waren der Auffassung, daß dazu eine Fachhochschulausbildung erforderlich ist. Deutlich zufriedener äußerten sich Absolventen, die bei Bergbau-Zulieferfirmen und außerhalb des Bergbaus beschäftigt sind.

Weiter läßt die Untersuchung vermuten, daß der Studienerfolg an der FH Bergbau weniger von der Dauer der praktischen Vorbildung als vielmehr von der „Bergbau-Orientierung" der Studenten abhängt. (P. K.)

Im Handel gilt als sicher, daß es auch hier künftig ohne Informations- und Kommunikationstechniken nicht mehr geht

Bald steuert der Scanner im Laden das Sortiment

Von WOLFGANG BORNTRÄGER

Der Einzelhandel steht auf breiter Front am Anfang einer neuen Entwicklung , die schlagwortartig mit den Begriffen „Strich-Code", „Mobile Datenerfassung", „POS-Elektronik", „Warenwirtschaftssystem" oder „Btx" umrissen werden kann.

Ziel des Einsatzes der Informations- und Kommunikations-Technik ist die Gewinnung zusätzlicher und zudem zeitnaher Informationen über Warenbewegungen und Verkaufsvorgänge (Verwaltung, Personalwesen), um eine Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen zu erreichen und damit dem eigenen Unternehmen und seinem Management Aktion- und Reaktionsspielräume zu eröffnen.

Diese neuen I + K-Techniken werden in absehbarer Zeit nicht mehr aus der Handelslandschaft weg zu denken sein, weil bereits heute angenommen wird, daß große Handelsunternehmen ohne diese Techniken nicht mehr steuerbar sind. Die damit verbundenen technischen und organisatorischen Maßnahmen führen zu Veränderungen in den Arbeitsinhalten und bei der konkreten Tätigkeit der Beschäftigten.

Gegenwärtig spricht alles dafür, daß in erster Linie eine optimale Mixtur an ökonomischer Einkaufskonzentration und diversifizierten Verkaufsstrategien Erfolg verspricht. Die verschiedenen I + K-Techniken können hierbei eine wesentliche – wenn nicht sogar entscheidende – unterstützende Funktion haben, sofern sie wenigstens ansatzweise im Sinne eines Managemententscheidungs- und Informationssystems funktionieren.

Neben der Mitarbeiterqualifikation und der geeigneten Standorte ist es vor allem das Sortiment, das wesentlich Einfluß auf den Unternehmenserfolg hat. Die Transparenz des Sortiments, seine Analyse und die richtige ertragswirtschaftliche Zusammensetzung stellen bei einem Warenhausunternehmen eine besonders schwer zu lösende Aufgabe dar.

Auf der einen Seite stehen die Erwartungen der Warenhauskunden nach einem ihren Wünschen entsprechenden Warenangebot in ausreichender Breite und Tiefe, auf der anderen Seite muß dieses Angebot von Unternehmensseite aber auch so sinnvoll begrenzt werden, daß ein optimaler wirtschaftlicher Ertrag zu erzielen ist.

In dieser Ausgewogenheit zwischen Erfüllung der Kundenwünsche und einer ertragswirksamen Sortimentsgestaltung hat die Warenwirtschaft ihre zentrale Aufgae zu erfüllen. Der Einsatz der I + K-Techniken ermöglicht nun die Gewinnung zusätzlicher und zudem zeitnaher Informationen über Warenbewegungen und Verkaufsvorgänge.

Es ist falsch, neue I + K-Techniken (insbesondere Scanner und Btx) einseitig unter dem Gesichtspunkt der „Freisetzung" von Arbeitskräften zu sehen. Es ist nämlich nicht möglich, den Grad der Substitution zum Beispiel zwischen Scanner und einer Erstkraft/Abteilungsleiter zu ermitteln, weil die Alternative lautet: entweder bessere Entscheidungsgrundlagen zu erhalten und umzusetzen oder darauf zu verzichten.

Die Effekte richten sich vor allem auf die dispositiven Tätigkeiten, weshalb man die I + K-Techniken auch als Arbeitsmittel für die mittleren und oberen Führungskräfte bezeichnet. Der Schwerpunkt der qualitativen Auswirkungen wird in naher Zukunft bei dem mittleren Management, also Einkäufer/Abteilungsleiter, Zentraleinkäufer, Geschäftsführer im Warenhaus oder beim Marktleiter/Filialleiter einer Filialorganisation und dem selbständigen Einzelhändler liegen.

Die Qualifikationsanforderungen hängen von Art, Umfang und Komplexität des Arbeitsinhalts, der Art der eingesetzten I + K-Techniken und ihrer betrieblichen Einsatzkonzeption in (mehr) zentralen oder (mehr) dezentralen Einzelhandelsunternehmen ab.

Das traditionelle Berufsbild etwa eines Abteilungsleiters im Warenhaus und des Marktleiters eines Filialunternehmens war bis vor kurzem am selbständigen Einzelhandelskaufmann orientiert: Einkauf, Kalkulation, Preisgestaltung, Warenpräsentation, Werbung und Mitarbeiterführung waren in einer Hand. Konzentrations- und Zentralisierungsprozesse, der Einsatz neuer I + K-Techniken und die konsequente Umstellung des betriebswirtschaftlichen Konzepts von der Umsatzorientierung hat für diesen Personenkreis die weitreichendsten Folgewirkungen.

Als allgemeine Tendenz kann man festhalten, daß es mittel- und langfristig zu einer „Andersqualifikation" kommen wird, in dem Sinne, daß warenbetriebs- und branchenspezifische Kenntnisse und traditionelles Erfahrungswissen des mittleren Managements (vor allem, wenn es formalisierbar und standardisierbar ist) teilweise entwertet werden. Verschiebungen werden innerhalb der Anforderungsarten, die sich vor allem aus dem Umgang abstrakter Arbeitsinhalte und der Formalisierung durch technische Abläufe ergeben, zu verzeichnen sein.

Bei einem zumindest teilweise funktionierendem Warenwirtschaftssystem heißt das beispielsweise für ein Warenhaus, daß künftig weniger Abteilungsleiter in der Funktion Einkäufer benötigt werden. Hingegen werden Abteilungsleiter benötigt, die das Verkaufsmanagement betreiben, die sich im Haus also verstärkt um den ertragsorientierten Verkauf – unter Beachtung der Standortfaktoren – und die Führung der Mitarbeiter kümmern. Im Lebensmitteleinzelhandel hat der Marktleiter als Einkäufer schon längst an Bedeutung verloren, die Filialen werden immer stärker in zentral vorgegebene Sortimentsstrukturen und Absatzstrategien eingebunden.

Im Tätigkeitsfeld des Marktleiters wird deshalb viel stärker die „Verkaufsorganisation" vor Ort, die Mitarbeiterführung und die Personaleinsatzplanung stehen. Sieht man sich einmal die Praxis an, so muß man feststellen, daß es erhebliche Defizite in der „Mitarbeiterführung" und im „richtigen Verkaufen" gibt. Dieser Mangel muß durch Fach- und Führungstrainings schnellstens behoben werden.

Die Kenntnisanforderungen werden sich, allerdings abhängig von den Handlungs- und Entscheidungsspielräumen in zentralisierten oder dezentralisierten Unternehmen von den allgemeinen Methoden- und Analysen-Kenntnissen und führungspsychologischen Kenntnissen verlagern.

Zu den bisher mehr sachbezogenen Kenntnissen des mittleren Management werden zumindest „temporär" neue hinzu kommen. Insofern kann man eine Erhöhung der Qualifikationsanforderungen verzeichnen.

Die Forderung nach Systemverständnis wächst mit der zunehmenden Verantwortung des Mitarbeiters. Substitut/Abteilungsleiter oder Marktleiter müssen Fehlerquellen erkennen und auch bereinigen können.

Sie müssen die für die Entscheidung notwendigen Daten aus dem Computer abrufen und dabei eigene Gestaltungsmöglichkeiten entwikkeln können. Das verlangt aber auch ein folgenkritisches Verhalten, weiterhin ein diszipliniertes, systemgerechtes Arbeiten, Genauigkeit, Gewissenhaftigkeit im Umgang mit administrativen Vorgängen.

Neben dem Lernwillen und der Lernbereitschaft werden aber auch informative Anforderungen, die im Zusammenhang mit der Führung von Mitarbeitern stehen (Verläßlichkeit, Konstanz im Verhalten, Loyalität, Vertrauen) an Bedeutung gewinnen.

Die Zusammenarbeit mit den vielfältigsten Menschen innerhalb einer Organisation, ihre Führung und Koordinierung verlangen ein hohes Maß an situativem Einfühlungsvermögen, Aufgeschlossenheit, aber auch Umstellungs- und Anpassungsfähigkeiten, spezifische Fähigkeiten zum kooperativen Arbeiten und Fähigkeiten zur sozialen Zusammenarbeit. Soziale Qualifikationen, die mit dem Führungsverhalten zusammenhängen, können mit Verantwortungsbereitschaft, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit und Leistungsbewußtsein umschrieben werden.

Der Koordinations- und Führungsaufwand, der zur Herstellung betrieblicher Konsense geleistet werden muß, wird mit der höheren Bildung der Mitarbeiter und ihrer generellen Informationsmöglichkeiten zunehmen. Die Anforderungen an die Führungsfähigkeiten des mittleren Managements werden auch deshalb wachsen, weil der notwendige Führungsaufwand im Einzelhandel bei geringeren Wachstumsraten zwangsläufig zunehmen muß.

Es ist fraglich, ob die benötigten Qualifikationen, um die durch die I + K-Techniken möglichen „Potentiale" erschließen zu können, durch die derzeitige Aus- und Fortbildung in den kleinen und mittleren Betrieben des Einzelhandels vermittelt wird: Die derzeitige Fortbildung in diesen Unternehmen ist auf eine kurzfristige Bewältigung momentan gegebener Aufgaben ausgerichtet, ist aber keineswegs innovativ.

Es ist zu befürchten, daß sich im Handel unbeabsichtigt ein „Zweiklassensystem besonderer Art" herausbildet. Neben einer gewissen Unschärfe bei der Bestimmung künftig erforderlicher Qualifikationsinhalte, zeigt sich, daß für eine adäquate Ausbildung in vielen mittelständischen Handelsbetrieben der Zugang zu den Qualifikationsinhalten selbst versperrt ist.

Während nämlich die Großbetriebsformen des Einzelhandels wesentlich schneller über die erforderlichen Ausbildungsprogramme verfügen, haben insbesondere die Klein- und Mittelbetriebe Probleme, geeignete Curricula und kompetente Ausbilder zu finden. Hier werden dann sogenannte „Altqualifikationen" weitervermittelt, mit geringeren Zukunftsperspektiven für die so Ausgebildeten.

Der Erfolg von I + K-Techniken und deren verschiedenen Anwendungsformen hängt zum beträchtlichen Teil davon ab, mit welchen Personalentwicklungs- (und Organisationsentwicklungs-)Maßnahmen das mittlere Management vorbereitet wurde, inwieweit die geistige Umstellung auf neue Steuerungsinstrumentarien und Entscheidungsgrundlagen erfolgt und die Mitarbeiter ihre neuen Aufgaben akzeptieren und sich mit diesen auch identifizieren können.

Trainiert und geschult, ihre Disposition nach Erfahrungswerten und fachlichen Fingerspitzengefühl zu treffen, werden gerade beim mittleren Management, insbesondere aber bei den selbständigen Einzelhändlern eine Reihe psychologischer Barrieren zu überwinden sein, um zum Beispiel die Scanner-Daten als Informationen aufzubereiten und in ihre Entscheidungen einzubeziehen.

Die wesentlichen Groblernziele für das mittlere Management lassen sich wie folgt skizzieren:

- Erkennen des generellen Nutzens moderner Warenwirtschaftssysteme für das eigene Unternehmen;
- die gedanklichen Grundlagen moderner Warenwirtschaft verstehen und anwenden lernen. (Verstehen heißt hierbei eine Sache in ihrem Gesamtzusammenhang zu begreifen – und das ist eben etwas anderes als das Sammeln von Daten oder gewissen technischen Fertigkeiten im Umgang mit den Arbeitsmitteln.)
- Bewußtmachen der strukturellen Verknüpfungen und Erkennen der in diesen liegenden Effizienzsteigerungen;
- die Möglichkeiten des Systems und der Kosten-Nutzen-Aspekte erkennen und bewerten lassen;
- Beherrschen der ersten Schritte bei der Einführung, so daß der Anwender die neuen Aufgaben auszuführen wünscht.

Nach dieser Auffassung kann es heute weder im Sinne des mittleren Managements noch im Sinne des Unternehmens ausreichen, die mit der Technik konfrontierten Mitarbeiter „einfach anzupassen". Aufgabe von Führungskräften muß es hier sein, einen Konsens herbeizuführen. Dies gelingt allerdings nur, wenn die Sachprobleme vorbehaltlos dargestellt werden, einschließlich des Erwartungshorizonts für jeden Beteiligten.

Die Managementqualität und die Mitarbeiterqualifikation ist ein wesentlicher Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor, um auf Veränderungen des Marktes richtig reagieren zu können. Denn der Wettbewerb im Einzelhandel hat inzwischen ein solches Niveau erreicht, auf dem nur noch derjenige mithalten kann, der sein Geschäft oder Unternehmen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten steuern kann.

Damit die Mitarbeiterqualifikation den sich ändernden Arbeitsformen auch inhaltlich gerecht wird, hat Hertie mehrere Programme entwickelt und sich beispielsweise engagiert bei den firmeneigenen „Übungsfirmen".

Die Auszubildenden erkennen in der Übungsfirma sehr gut die Zusammenhänge im Einzelhandel, die eines Warenhauses und seiner interdependenten Beziehungen und können dann ihr Wissen im Betrieb überprüfen und anwenden.

Führungskräfte und Mitarbeiter in den Häusern werden im Vorfeld der Einführug durch mehrtägige Schulungsmaßnahmen auf das computergestützte Warenwirtschaftssystem vorbereitet. Weiterführende Hilfestellungen werden angeboten.

Ein interaktives Informationssystem wurde entwickelt, das denjenigen, die am Bildschirm arbeiten sollen, eine gezielte Führung durch die einzelnen Abläufe gewährleistet. Dadurch werden unnötige Fehler und Lernumwege vermieden. Lerntempo und Lernintensität können selbst bestimmt werden.

Weiter wurde ein computerunterstütztes Marketing-Planspiel entwikkelt, das den Teilnehmern verdeutlichen soll, daß Marketing im Warenhausbereich mehr ist, als das situationsbedingte kurzfristige Gegensteuern zur Erreichung isolierter Einzelpläne. Die Auswertung erfolgt über einen Personalcomputer.

Vertrauenswürdigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Offenheit und Leistungsbewußtsein sind die Konstanten ihres Verhaltens. Eine in sich schlüssige Nachfolge- und Laufbahnplanung mit regelmäßigen Förder- und Beurteilungsgesprächen im Rahmen des Beurteilungssystems wird bei konsequenter Anwendung den Führugsnachwuchs mobilisieren und in Verbindung mit zielgerichteten Fach-, Persönlichkeits- und Führungstrainings entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen.

Es ist aber ebenso notwendig, daß der einzelne selbst einen aktiven Beitrag zu seiner laufenden Weiterbildung leisten muß.

Fazit: Die Entwicklung von Qualifikationsanforderungen an das mittlere Management und die Entwicklung des Peronalbedarfs darf nicht als technisch-zwangsläufig beurteilt werden; sie ist vielmehr unter den Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation (Zentralisierung/Dezentralisierung) und den tarifpartnerschaftlichen Vereinbarungen zu sehen.

Das läßt ganz allgemein den Schluß zu, daß die Auswirkungen der I + K-Techniken auf die Qualifikationsanforderungen nicht nur branchenspezifisch, sondern auch bei verschiedenen Unternehmen innerhalb einer Branche unterschiedlich sein werden. Die heterogene Struktur des Einzelhandels stützt eine solche Aussage.

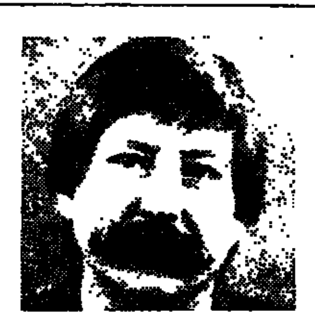
Ganz wesentlich wird sein, die individuellen Qualifizierungsbereitschaften des mittleren Managements, die von den verschiedensten Faktoren wie etwa Partizipation an Entscheidungen, Autonomie oder individuelle Erfahrung abhängen, zu fördern.

Man sollte sich aber auch wieder eines Satzes von Hans L. Merkle erinnern, der gesagt hat: „Dienst-Leistungs-Geschäft heißt dienen – leisten – schaffen. Dienstleistungsangebote stehen und fallen mit der Bereitschaft, zu dienen und zu leisten." ■



Palette

(Kupferstich aus dem 18. Jh. einer preußischen Seiltänzerin, die 1789 in Paris auftrat)



DR. WOLFGANG BORNTRÄGER

Geboren 1950. Abitur. Nach Wehrdienst in Afrika, dem Nahen und Mittleren Osten. 1972 bis 1975 Studium Wirtschaftswissenschaften in Gießen. 1975 bis 1979 Studium Betriebswirtschaftslehre und Sozialwissenschaft in Göttingen. Diplom-Kaufmann. 1979 bis 1982 Verein zur Förderung des Universitätsseminars der Wirtschaft e.V. und wissenschaftlicher Mitarbeiter/Dozent. 1983 bis 1985 Vortrags- und Seminartätigkeiten. Dissertation. Seit 1985 Hauptabteilungsleiter Personalwesen Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, Frankfurt. Juli 1986 Promotion Dr.rer.pol.

Fernunterricht wurde zum seriösen Service – Lernen ohne Erziehung – Hier holt man auf der Innenbahn des Lebens Versäumtes nach

Hans lernt leicht, was Hänschen nicht lernte

Von H. G. HAAGMANN

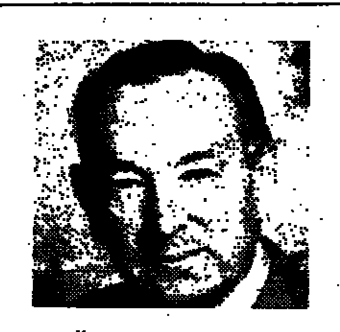
Fernunterricht ist eine besondere Form der Kenntnisvermittlung, eine Bildungsmethode, vor allem für Erwachsene. Seit langer Zeit – durch Mithilfe des Staates – ist der Fernunterricht seriös. Man kann sich ihm anvertrauen. Es handelt sich dabei um freie Angebote an mündige Menschen, nicht um Erziehung von außen. Man kann Schulabschlüsse nachholen, berufliche Qualifikationen erreichen, Anpassungs- oder Aufstiegsfortbildung betreiben, Fremdsprachen lernen, seinem Hobby nachgehen.

Aus der Notwendigkeit, lernen zu müssen, kann auch Lernfreude erwachsen.

Fernlehrgänge bedürfen nach dem Fernunterrichtsschutzgesetz des Bundes staatlicher Zulassung. Die Zentralstelle für Fernunterricht der Länder (ZFU) prüft für jeden Lehrgang die Qualität der angebotenen Bildungsstoffe und ihre Vollständigket und Zweckmäßigkeit in bezug auf das Lernziel sowie die Einhaltung der vom Staat im Gesetz festgelegten Vorschriften bezüglich Vertragsgestaltung, Rücktrittsrecht, Kündigung, Werbung usw. Überprüft wird auch die Qualität der Korrektoren und Fernlehrer und dann wird entschieden über die Zulassung eines jeden Fernlehrgangs oder die Versagung der Zulassung. Jeder zugelassene Lehrgang führt eine Zulassungsnummer, die das Institut in der Werbung anführen muß.

Der Fortbestand der Zulassungsvoraussetzung wird in der Regel alle drei Jahre erneut überprüft. Diese Aufsicht geschieht, um Interessenten und Fernlehrgangsteilnehmern guten Fernunterricht zu garantieren. (Es ist ein Ergebnis langjähriger Bemühungen guter Zusammenarbeit mit Instituten und Offenhaltung eines Freiraumes der Entfaltung für private Fernlehrveranstalter.)

Merkmale des Fernunterrichts sind: planmäßige Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten, individuelle, auf das Lernziel gerichtete Anleitung, fachlich-pädagogische Betreuung des Teilnehmers und Kontrolle seines Lernfortschritts. Aufbau und Ablauf eines Fernlehrgangs sind unter anderem abhängig von dem Lernziel, von der Methode des Veranstalters (Fernlehrinstituts) und vom Teilnehmerkreis.



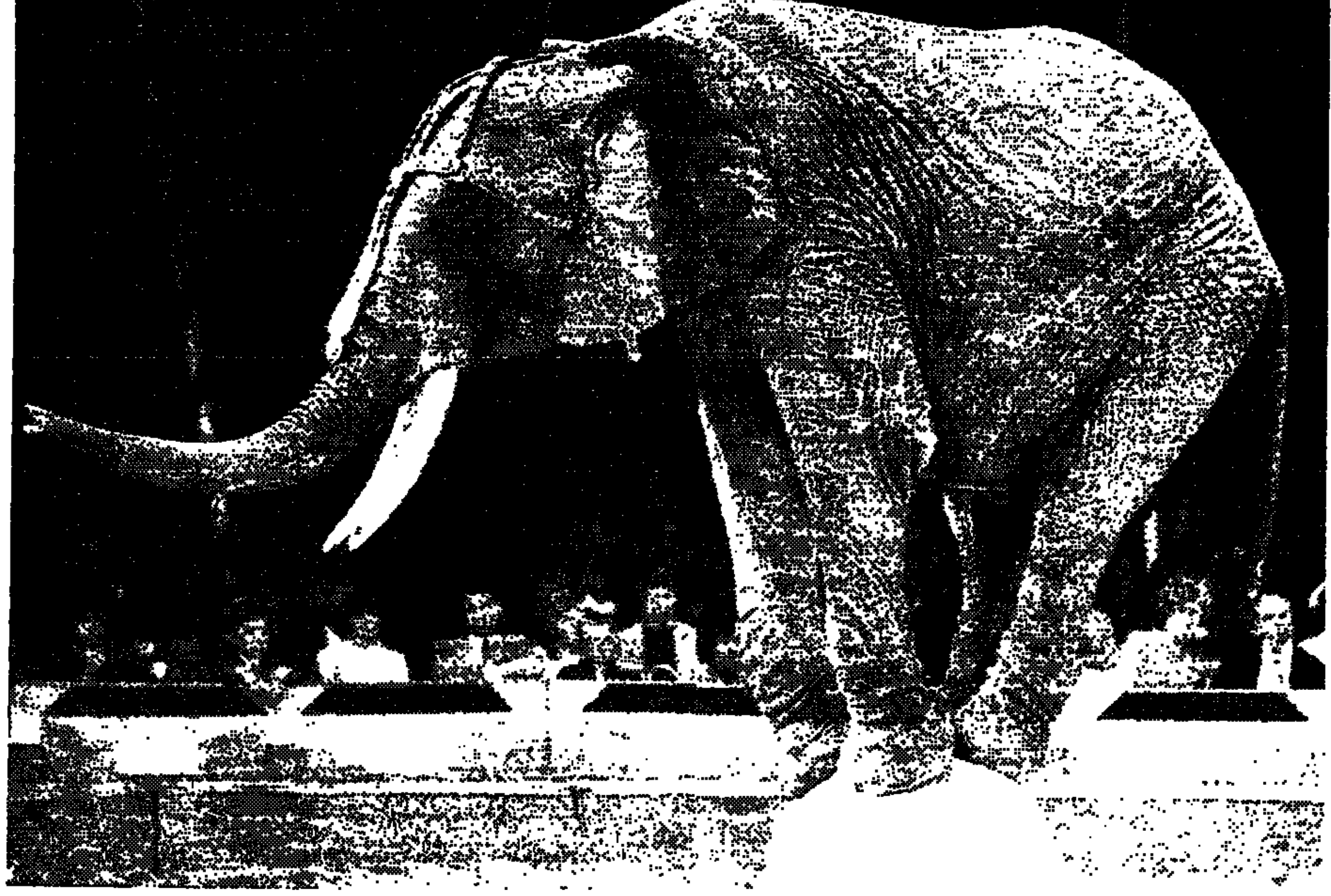
H. GÜNTER HAAGMANN
Geboren 1922. Studium Philologie. 1949 bis 1956 Lehrer an verschiedenen Gymnasien. 1956 bis 1958 Ministerreferent im Kultusministerium in Düsseldorf. 1959 bis 1963 Oberstudiendirektor in Bad Godesberg. 1963 bis 1969 Referent und Stellvertretender Abteilungsleiter im Sekretariat der Kultusministerkonferenz, Bonn. 1971 Direktor bei der Staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht, seit 1979 Leitender Direktor.

Als Unterrichtsmedien werden meist schriftliche Lehrmaterialien (Lehrbriefe), auditive (Tonbänder, Kassetten) und/oder audio-visuelle Materialien (Video- oder Filmlektionen) und sogenannte Baukastenlektionen nach fernunterrichtsdidaktischen Methoden übersichtlich und verständlich eingesetzt.

Zum Lehrgangsbeginn erhält der Teilnehmer eine Studienanleitung. Sie erläutert die Arbeitsmethode und führt ein in Lerntechniken. Die Lehrbriefe enthalten natürlich Anschauungsmaterialien, Lernhilfen, Zusammenfassung und Aufgaben.

Die Medien, die Mittler zwischen Lehrendem und Lernendem, werden oft kombiniert eingesetzt. Zu ihnen tritt ein in vielen Fällen an Wochenenden begleitender Unterricht in Seminarform an zentralen Orten. Er kann der Wiederholung, Veranschaulichung, der Weiterführung, dem Rollenspiel oder der Vorbereitung auf eine Prüfung dienen.

In der Bundesrepublik wird Fernunterricht öffentlich-rechtlich, etwa durch Rundfunkanstalten, meist aber von privaten Trägern auf vertraglicher Grundlage gegen Entgeld angeboten. Diese Träger, Fernlehrinstitute, bieten ihre Lehrgänge bundesweit an. Zur Zeit gibt es 131 Institute mit rund tausend Lehrgangsangeboten.



Wer will, kann

Die Teilnahme an einem Lehrgang ist unabhängig vom Wohnort. Die Unterrichtsmedien kommen per Post, Hausaufgaben werden an das Institut zurückgesandt und kommen korrigiert und kommentiert wieder zum Teilnehmer. Die zeitliche Verschiebung ist eine kleine Schwäche des Fernunterrichts, die Vorzüge wiegen sie jedoch auf.

Der Teilnehmer steht ständig in Brief-, Telefon- oder persönlichem Kontakt zum Korrektor, zum Fernlehrer. Lernzeit und -tempo bestimmt er selbst, wie es seine Berufs- und Lebensverhältnisse zulassen. So lernt er individuell, im Kämmerlein, ungestört.

Ortsunabhängigkeit und individuelle Lernorganisation bieten große Chancen für jedes Lernziel, für jeden Menschen, gleich welchen Beruf er hat, ob Seemann, Reisender oder Hausfrau, die wieder in ihren Beruf zurückkehren möchte.

Es gibt ein breites Spektrum von Fernunterrichtsangeboten. Man kann außer den schulischen Abschlüssen viele Ziele der beruflichen Weiterbildung ansteuern. mit Hilfe spezieller Lehrgänge sein Wissen auffrischen, neue Kenntnisse, etwa im kaufmännischen, technischen, elektronischen Berufsbereich gewinnen.

Auch auf neue, spezielle berufliche Tätigkeiten infolge der Entwicklung neuer Techologien, die die Wirtschaft verlangt, kann ein Fernlehrgang gut vorbereiten, da ein Institut berufliche Lücken schneller erkennt und schließen kann als der oft unflexible Staat.

Die Wiedereingliederug in das Berufsleben nach einer Hausfrauenzeit und auch die Umschulung, beispielsweise für Lehrer zu Assistenten, gelingen mit Hilfe von Fernunterricht.

Berufsbildende Fernlehrgänge überwiegen im Angebot, Beispiele dafür sind: Amateurfunk, Arbeitsrecht, Ausbildung zum Ausbilder, Bankfachwirt, Bauzeichner, Betriebswirt, Bürogehilfin, Cobolt-Programmierung, Controlling, EDV, Fachkaufmann, Fachwirt, sonstige kaufmännische Lehrgänge, Kunstlehrgänge, Menschenführung, Werbegrafiker, Zeichnen.

Im Schulbereich gibt es Lehrgänge zum Hauptschul- oder Realschulabschuß, zum Fachoberschulabschluß Wirtschaft, Technik oder Sozialwesen (Fachhochschulreife), zum Abitur, zur Kolleg-Aufnahmeprüfung, ferner Lehrgänge auf den Abschluß der Zweijährigen- und der Höheren Handelsschule, zum Staatlich geprüften Betriebswirt und zur Vorbereitung auf den Staatlich geprüften Techniker in vielen Fachrichtungen.

Besonders gefragt sind heute Technikerlehrgänge (Elektrotechnik, Elektronik), EDV (Grundkurse, Programmiersprachen), Wirtschaftslehre (Fachwirt, Fachkaufmann, Assistent IHK), Abitur, Industriemeister und qualifizierende Fremdsprachen (Staatlich geprüfte Übersetzer, „Cambridge First Certificat", „Diplôme de langue der Alliance Française").

Lohnt sich die Teilnahme? Sie lohnt immer dann, wenn man seiner Vorbildung gemäß, gegebenenfalls stufenweise, sein Ziel angeht. Jeder Lehrgang hinterläßt positive Bildungsspuren, viele führen zu schulisch-staatlichen und sonstigen öffentlich-rechtlichen, etwa der Industrie- und Handelskammern, Prüfungen:

Früher galt der Satz: „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr." Diese Ansicht hat lange schon keine Gültigkeit mehr. In unserer sich schnell entwickelnden Welt müssen wir alle tagtäglich nachlernen, umlernen, freiwillig oder gezwungenermaßen. Neue Erkenntnisse eröffnen ja auch Chancen.

Bei einer großen Zahl von Fernlehrgängen besteht für Teilnehmer die Möglichkeit, bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen finanzielle Förderungen nach dem Arbeitsförderungsgesetz (AFG), dem Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) oder dem Soldatenversorgungsgesetz (SVG) zu erhalten. Außerdem können Fernunterrichtskosten im Rahmen des Lohnsteuerjahresausgleichs oder in der Einkommensteuererklärung steuermindernd geltend gemacht werden. Über die Höhe kann sich jeder beim Arbeitsamt informieren.

Natürlich erhebt der Fernlehrveranstalter für die Teilnahme am Unterricht Lehrgangsgebühren. Diese betragen je nach Qualität, Dauer und Leistung monatlich zwischen 50 und 300 Mark. Bei abschlußbezogenen Lehrgängen fallen oft auch außer den Kosten für Lern- und Arbeitsmittel Prüfungsgebühren an. Alle Kosten aber muß der Veranstalter bei der Werbung mitteilen.

Man sollte sich als Interessent zunächst bei amtlichen Stellen eine schriftliche Auskunft einholen. Meine Behörde gibt jährlich den sogenannten „Ratgeber für Fernunterricht" heraus, in dem alles Wesentliche über Fernunterricht, alle zugelassenen Fernlehrgänge mit Zulassungsnummer und alle Veranstalter aufgeführt sind.

Man kann auch für jedes Lehrgangsziel kostenlos eine eingehende Kurzbeschreibung über den gewünschten Fernlehrgang erhalten. Die Anschriften der Auskunfts- und Beratungsstellen lauten:

Staatliche Zentralstelle für
Fernunterricht der Länder (ZFU)
Peter-Welter-Platz 2
5000 Köln 1

Bundesinstitut für Berufsbildung
Fehrbelliner Platz 3
1000 Berlin 31

Zum Vergleich empfiehlt es sich, von mehreren Instituten, die das gleiche Lernziel anbieten, Informationen einzuholen und die Leistungen des Instituts mit den Kosten gegenüberzustellen. ■

Siemens betreibt im Team die Fortbildung und Umschulung, damit stets der richtige Mann für die entsprechende Aufgabe bereitsteht

Die Investitionen verändern die Arbeitsplätze

Von H. H. SCHLITZBERGER

Der Einsatz neuer Technologien in Fabriken und Büros verändert nicht nur die Zahl und Struktur der Arbeitsplätze, sondern auch die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter. *Deshalb müssen* bei jeder Investitionsentscheidung die Auswirkungen auf die Mitarbeiter berücksichtigt und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen geplant werden.

Einige Erfahrungsbeispiele stellte Siemens kürzlich auf einem Bildungspolitischen Forum in Berlin vor. Die 150 Teilnehmer – leitende Führungskräfte des Unternehmens, die mit den technischen Veränderungen in Fabriken und Büros besonders befaßt sind – brachten dazu ihre eigenen Erfahrungen ein und erarbeiteten Schlußfolgerungen. Die Gesamtthematik und einige der Schlußfolgerungen sollen hier kurz dargestellt werden.

Die Auswirkungen neuer Technologien auf die Mitarbeiter beschäftigen uns bereits seit geraumer Zeit. *Markante Zahlen zeigen am Beispiel* Siemens, wie die technische Entwicklung die Mitarbeiterstruktur verändert hat:

1962 standen zehn Angestellten zwanzig gewerbliche Mitarbeiter gegenüber; heute kommen auf zehn Angestellte nur noch neun gewerbliche Mitarbeiter. Entsprechend ist der Anteil der an- und ungelernten Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft von 44 *auf 27 Prozent gesunken. Der Anteil* der angestellten Hochschul- und Fachhochschulabsolventen hat sich demgegenüber von neun auf zwanzig Prozent erhöht, also mehr als verdoppelt.

Auch innerhalb der einzelnen Ta*rifgruppen wächst der Prozentsatz* höherqualifizierter Mitarbeiter: Von den Tarifangestellten sind heute 68 Prozent in obere Gruppen eingestuft, während es 1962 erst 34 Prozent waren.

Bei den gewerblichen Mitarbeitern *erhöhte sich der Anteil der Mitarbei*ter, die höher als im Ecklohn eingestuft sind, von 38 Prozent (1968) auf 50 Prozent (1985).

Manchen Facharbeiter führt im Zuge der Strukturveränderung der Weg in den Technischen-Angestellten-Bereich: *Zwischen* 700 und 1000 Lohnempfänger übernimmt die Siemens AG jährlich ins Angestelltenverhältnis.

Mehr und mehr Mitarbeiter sind im Büro tätig, und die Marktforderungen zwingen dazu, die Arbeit so effizient wie möglich zu gestalten. Mit den neuen Techniken wird daraus das „Büro der Zukunft". Der Weg dorthin führt nicht nur über technische, sondern im wesentlichen über organisatorische Anpassungen. So werden sich die Arbeitsprozesse grundlegend ändern.

Das bedeutet vor allem eine Abkehr von der bisher üblichen funktionellen Arbeitsteilung. Statt dessen werden in Zukunft am Arbeitsplatz verschiedene Aufgaben zusammengeführt. Für den einzelnen bringt das eine inhaltliche Erweiterung seines Tätigkeitsbereichs. Zusätzliche Qualifikationen, die über die reine Kenntnis der Technikanwendung *hinausgehen, sind die Voraussetzun*gen für den erweiterten Handlungsspielraum.

Auch *für die Facharbeiter werden* die Aufgaben anspruchsvoller und umfassender. Häufig benötigen sie sowohl Kenntnisse und Fertigkeiten aus dem Bereich der Mechanik als auch der Elektronik, also eine Doppelqualifikation.

Die Aufgabe dieser vielseitigen Mitarbeiter wird sein, die laufende Fertigung als Systemführer zu überwachen und bei Störungen einzugreifen. So eröffnen sich interessante und zukunftssichere Arbeitsgebiete.

Mehr Ingenieure und Naturwissen*schaftler werden in Forschung und* Entwicklung, aber auch in der Fertigung, im Prüffeld, in der Qualitätssicherung und im Vertrieb gebraucht. Auch im Einkauf, der Akquisition, der Kundenbetreuung und im Service nehmen die Aufgaben für qualifizierte Mitarbeiter zu.

Die Qualifizierung der Mitarbeiter für künftige Aufgaben beginnt mit der Berufsausbildung. Soweit ein Unternehmen selbst ausbildet – die Siemens AG bildet zur Zeit rund 13 500 Lehrlinge aus –, hat es die Möglichkeit, die in den staatlich geregelten Ausbildungsverordnungen festgelegten Inhalte mit neuem zusätzlichen Wissen anzureichern.

Wir machen davon ausgiebig Gebrauch und vermitteln unseren angehenden Facharbeitern beispielsweise Grundlagen der Steuerungstechnik oder die Handhabung von CNC-Maschinen, ohne daß derartige Dinge bislang in den Ausbildungsordnungen vorkommen.

Und wir gehen zu einer Projektmethode über, um Schlüsselqualifikationen, wie etwa Fähigkeit zur Zusam*menarbeit, Denken in Zusammen*hängen und Flexibilität schon während der Ausbildung zu fördern.

Auch von den jungen Mitarbeitern, die von außen zu uns kommen, müssen wir eine entsprechende zukunftsorientierte Qualifikation erwarten, beispielsweise von den rund 8000 Ingenieuren, die Siemens in den letzten beiden Jahren eingestellt hat. Wir haben uns deshalb mit Erfolg dafür eingesetzt, daß Studenten der Elektrotechnik bereits im Grundstudium etwas über Informatik erfahren, und wir wünschen uns dasselbe auch in bezug auf die Mikroprozessortechnik.

Ebenso erwarten wir, daß ein Ingenieur heute bereits während seines Studiums die Anwendung der EDV auf seinem Fachgebiet kennenlernt und selbst mit einem Computer gearbeitet hat. Hingegen hielten wir es für *falsch, wenn jemand bereits während* der Ausbildung zu spezielles, anwendungsorientiertes Fachwissen erwirbt. Das hat nämlich Zeit, bis die konkrete Arbeitsaufgabe bekannt ist, und fällt damit in den Bereich Weiterbildung.

Die Siemens AG wendet heute mit über 300 Millionen Mark pro Jahr bereits mehr für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter auf als für die Berufsausbildung. Dabei fallen rund 90 Prozent des Weiterbildungsvolumens auf die fachliche Weiterbildung, die restlichen zehn Prozent auf die Führungskräfte-Schulung.

Da es bei Siemens vielfältige positive Lösungsbeispiele und Erfahrungen zur Bewältigung des technologischen Wandels in den Fabriken und Büros gibt, die aber nur zum Teil über den einzelnen Betrieb hinaus bisher bekannt waren, kam der Gedanke, in unserem Bildungszentrum Berlin ein Bildungspolitisches Forum zu veranstalten. Unsere leitenden Führungskräfte sowie Personal- und Bildungsreferenten aus allen Unternehmens- und Zentralbereichen sollten mit beispielhaften Lösungen bekannt gemacht werden. Außerdem sollten sie ihre eigenen Erfahrungen einbringen können.

Zum Konzept des Forums gehörte, daß

- die Auswirkungen der neuen Technologien auf die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen sollten und nicht die Technologien selbst,
- anhand von Beispielen gezeigt wird, *wie man erfolgreich* auf die Veränderungen reagieren kann,
- die vorgestellten Beispiele auf andere Situationen im Unternehmen übertragbar sind
- die Funktionsbereiche Fertigung, Entwicklung, Projektierung, Vertrieb und kaufmännische Aufgaben abgedeckt werden.

Auf dem Forum erläuterten Fachleute aus den jeweiligen Bereichen an Informationsständen und mit kurzen Video-Filmen ihre Erfahrungsbeispiele. Die Teilnehmer brachten ergänzende Fragen und eigene Lösungen ein, die in Gruppenarbeiten für die Funktionsbereiche Fertigung, Entwicklung und kaufmännische Aufgaben vertieft und gesammelt wurden.

Die Ergebnisse des Forums: Die Teilnehmer haben *sich intensiv mit* den Auswirkungen der neuen Technologien auf die Qualifizierung der Mitarbeiter beschäftigt und dabei Hinweise und Anregungen erhalten.

Das Problembewußtsein wurde verstärkt. Es wurden wesentliche *Forderungen und Schlußfolgerungen* gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeitet. Einige davon möchte ich erwähnen:

Für angelernte Mitarbeiter haben sich Weiterbildungsmaßnahmen bewährt, die – in Modulen aufgebaut – zu Teilqualifizierungen führen.

Die Ausbildungsordnungen für gewerbliche Berufe müssen schneller als bisher dem technischen Wandel angepaßt werden und Freiräume enthalten, die dann vor Ort bedarfsorientiert genutzt werden können (Neuordnung der Metall- und Elektroberufe).

In der Ausbildung müssen Schlüsselqualifikationen noch stärker gefördert werden (so die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, Denken in Zusammenhängen, Flexibilität, Lernfähigkeit).

Für die Weiterbildung sind Ausbil*der und Einrichtungen der Lehrwerk*stätten stärker zu nutzen.

Bei der Hochschulausbildung muß eine größere Praxisnähe erreicht werden. Hochschulabsolventen müssen künftig Informatikgrundlagen mitbringen und mit dem Einsatz neuer *Technologien auf* ihrem Arbeitsgebiet vertraut sein.

Techniker und technische Assistenzkräfte müssen während ihrer Ausbildung lernen, mit neuen DV-Werkzeugen umzugehen.

Neue Formen der Arbeitsorganisation und der Zusammenarbeit sind zu entwickeln, die der rechnergestützten Arbeitsweise gerecht werden.

Alle Fachkräfte an kaufmännischen Arbeitsplätzen müssen neben ihrem Fachwissen in der Handhabung moderner Bürogeräte und zu deren wirtschaftlichem Einsatz qualifiziert werden. Außerdem müssen sie in Systemen und Informationsnetzen denken können.

Der breite Einsatz moderner Bürotechnik erfordert speziell ausgebildete „Büroorganisatoren" für Analyse, Einführung und für die laufende Beratung.

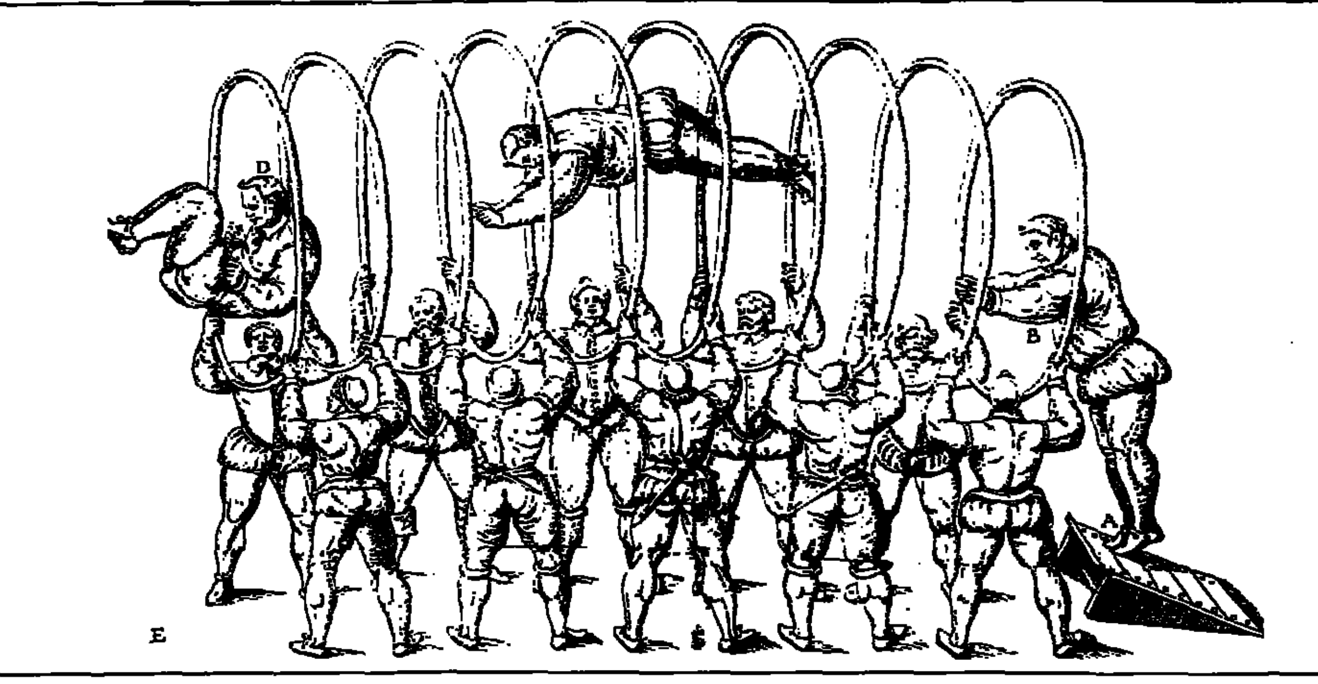
Führungskräfte benötigen ein fundiertes Wissen über Leistungsspektrum, *Anwendungsmöglichkeiten* und Wirtschaftlichkeit moderner Bürotechnik und müssen auch selbst mit modernen Geräten ausgestattet sein.

Zusammenfassend möchte ich unterstreichen, daß sich die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter weiter ändern werden. Dabei wird der Bedarf an an- und ungelernten Arbeitskräften weiter zurückgehen. Für die Personalplanung und die betriebliche Weiterbildung gelten, daß sie die technische Entwicklung *hautnah begleiten müssen.*

Nur so kann sichergestellt werden, daß mit den Techniken auch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter vorhanden sind.

Zudem verlangen die veränderten Arbeitsorganisationen und Arbeitsabläufe von den Führungskräften einen stark mitarbeiterbezogenen Führungsstil.

Im übrigen hat es sich in unserem Unternehmen bewährt, wenn bei größeren Umstellungen Projekt-Teams eingesetzt werden, die sich mit den Auswirkungen der technischen Veränderungen auf die Mitarbeiter beschäftigen und frühzeitig entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen planen. ■



Wer richtig startet, wird gut landen

Hechtsprung durch zehn Reifen im Jahre 1589. Aus dem Lehrbuch von Archangelo Tuccaro, dem Vater des Bodenturnens.



HANS H. SCHLITZBERGER
Geboren 1925. Abitur. Studium der Physik in Berlin. Diplom-Ingenieur. 1951 Eintritt in die Siemens & Halske AG, Berlin. 1954 Fertigungsplanung. 1958 Wernerwerk für Meßtechnik in Karlsruhe, 1963 dort Fertigungsleiter. 1970 Werkleiter des Prozeßgerätewerks Karlsruhe, 1977 Werkleiter des Gerätewerks. 1979 Leiter des Zentralbereichs Personal, Mitglied des Vorstands der Siemens AG und Arbeitsdirektor.

Wertvorstellungen im Alltag sollten mit denen am Arbeitsplatz übereinstimmen

Auch Unternehmen haben Kultur

Von HARRY WIRTH

Bis ins 20. Jahrhundert wurde Kultur von Menschen, die nicht arbeiteten, definiert. Jeder, der arbeitete, bewies allein durch diese Tatsache, daß es ihm an Kultur mangelte. Die herrschende Gesellschaftsschicht ging davon aus, daß sich nur auf einer ausreichenden zeitlichen Basis Kultur verwirklichen lasse. Diese sei aber nicht gegeben, wenn der Mensch arbeite. Kultur und Arbeit waren Antipoden.

Die Zeiten haben sich gewandelt. Arbeit ist heute ein besonderes Thema unserer Gesellschaft. Kultur und Arbeit sind durch ein intensives Verhältnis gekennzeichnet.

Dieser Wandel der Einstellung geht auf Entwicklungen zurück, die sich in gesellschaftlichem Rahmen vollzogen und auf das Verhalten der Menschen eingewirkt haben. Die zu beobachtenden Einstellungsänderungen und Werteverschiebungen bei der jüngeren Generation sind sicherlich auch eine Auswirkung von mehr als vier Jahrzehnten demokratischer Kultur in unserem Lande. Traditionen werden dadurch nicht bedenkenlos verworfen, sondern nur neuen Rahmenbedingungen und Entwicklungen angepaßt.

Überall, wo Menschen zusammenwirken, entstehen Normen und Regeln, wie Menschen miteinander umgehen wollen. In der Kirche, in der Oper, bei einer Beerdigung, einem Tanzvergnügen oder einem Fußballspiel übt man das dem Anlaß angemessene Rollenverhalten. Wer sich nicht daran hält, „fällt aus der Rolle". Naturgemäß gilt dies auch am Arbeitsplatz.

Viele Unternehmen haben immer schon, dem Stil ihrer Häuser entsprechend, dem Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie Firmenangehörigen und Kunden, besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Solche Regeln wurden gelebt, manchmal sind sie aufgeschrieben worden.

Diese, die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber prägenden Wertesysteme, bilden die Kultur eines Unternehmens. Ihr Zusammenwirken ergibt für jedes Unternehmen einen eigenen Stil, eine Unternehmenskultur. Der Lebensraum „Unternehmen" entwickelt eigene Gesetzmäßigkeiten. Unternehmenskultur kann sich ständig verändern und weiterentwickeln; sie ist dynamisch und deskriptiv; sie kann nicht erworben oder erlernt werden.

Theoretische Wertvorstellungen allein reichen jedoch nicht aus. Entscheidend ist die Übertragung in die Praxis. Es muß versucht werden, Unternehmensstile zu entwickeln, die in Einklang stehen mit den in einer demokratischen Gesellschaft bestehenden Überzeugungen und ihren Werten. Die Wertvorstellungen des täglichen Lebens sollten mit denen am Arbeitsplatz übereinstimmen.

Eine Unterscheidung in „gute" und „schlechte" Unternehmenskulturen ist völlig abwegig. Es kann lediglich beurteilt werden, ob sie der heutigen Zeit entsprechend angepaßt sind oder nicht. Maßstab für eine derartige Bewertung kann nur der Markt sein.

In unserer bestehenden Wirtschaftsverfassung werden Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen dem Kundenbedarf nicht entsprechen, vom Markt ausgeschieden. Wirkliche Markterfolge können nur Unternehmen verbuchen, deren Unternehmensführung innovativ und flexibel ausgerichtet ist.

Unternehmenskultur kann diese Erfolge zwar nicht allein gewährleisten, sie kann jedoch wesentlich dazu beitragen, indem sie Unternehmensgrundsätze, Traditionen und alltäglichen Umgang vereint.

Die Kultur eines Unternehmens hat praktische Auswirkungen auf die Unternehmensführung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter ganz allgemein.

Die Einführung von neuen Techniken im Produktions- und Verwaltungsbereich kann durch eine zeitgemäße Unternehmenskultur wesentlich vereinfacht werden. Insbesondere die Akzeptanz und der Einsatz von Computern in allen Unternehmensbereichen trägt zur nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit bei.

Dies gilt besonders für Klein- und Mittelbetriebe, die damit ihre Innovationsfähigkeit erhöhen und Vorsprung vor den Imitatoren erhalten. Eine entsprechende Unternehmenskultur erwartet von den Mitarbeitern Kreativität, Innovationsideen und große Flexibilität. Die dadurch eingesparten Kosten können bei anderen Projekten gewinnbringend eingesetzt werden.

Darüber hinaus kann eine Unternehmenskultur dazu beitragen, Hierarchiewege abzubauen und den Verwaltungsaufwand zu mindern. Information und Kommunikation im Unternehmen können schneller und effektiver zur Zielerreichung eingesetzt werden.

Nicht zuletzt kann durch eine „gelebte" Unternehmenskultur die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und den im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften sinnvoll gestaltet werden. Zweckmäßige Kompromisse zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen erhöhen die Motivation, Zufriedenheit und Integrität im Unternehmen.

Von besonderer Bedeutung für die Unternehmenskultur sind die Führungskräfte. Ihnen kommt eine Schlüsselrolle zu, denn sie sind die entscheidenden und treibenden Kräfte im Unternehmen. Sie sollten den Stil des Hauses vorleben und glaubwürdig Werte, Normen und Verhaltensweisen vertreten. Dabei gilt die offene Kommunikation mit den Mitarbeitern als wichtige Voraussetzung für die Unternehmenskultur.

Hauptsächlicher Träger der Unternehmenskultur sind jedoch die Mitarbeiter. Ihre Wertesysteme sind maßgebend. Lange Zeit haben sich die Mitarbeiter mit Selbstverständnis den betrieblichen Erfordernissen angepaßt. Arbeit galt als Garant der Sinnerfüllung des Lebens.

Durch die Steigerung der Familieneinkommen in den letzten 30 Jahren hat sich eine andere Bedarfssituation für breite Schichten entwickelt. Insbesondere für die jüngere Generation mit höherem Bildungsniveau sind qualitative Werte zunehmend bedeutender geworden.

Aus den Erhebungen 1973 und 1983 des Instituts für Demoskopie (Allensbach) ergibt sich eine deutliche Bedeutungszunahme kommunikativer und immaterieller Ansprüche (interessante, abwechslungsreiche Tätigkeit; viel Kontakt zu anderen Menschen; ein Beruf, bei dem es darauf ankommt, eigene Ideen zu haben) und eine Bedeutungsabnahme materieller Arbeitsansprüche (hohes Einkommen; gute Aufstiegsmöglichkeiten).

Aus der internationalen Umfrage „Job in the 80s–1982" geht hervor, daß die „alten" Werte, wie Pflicht, Fleiß, Gehorsam durch „neue", wie Flexibilität, Ideenreichtum, Umgang mit Menschen ergänzt werden müssen.

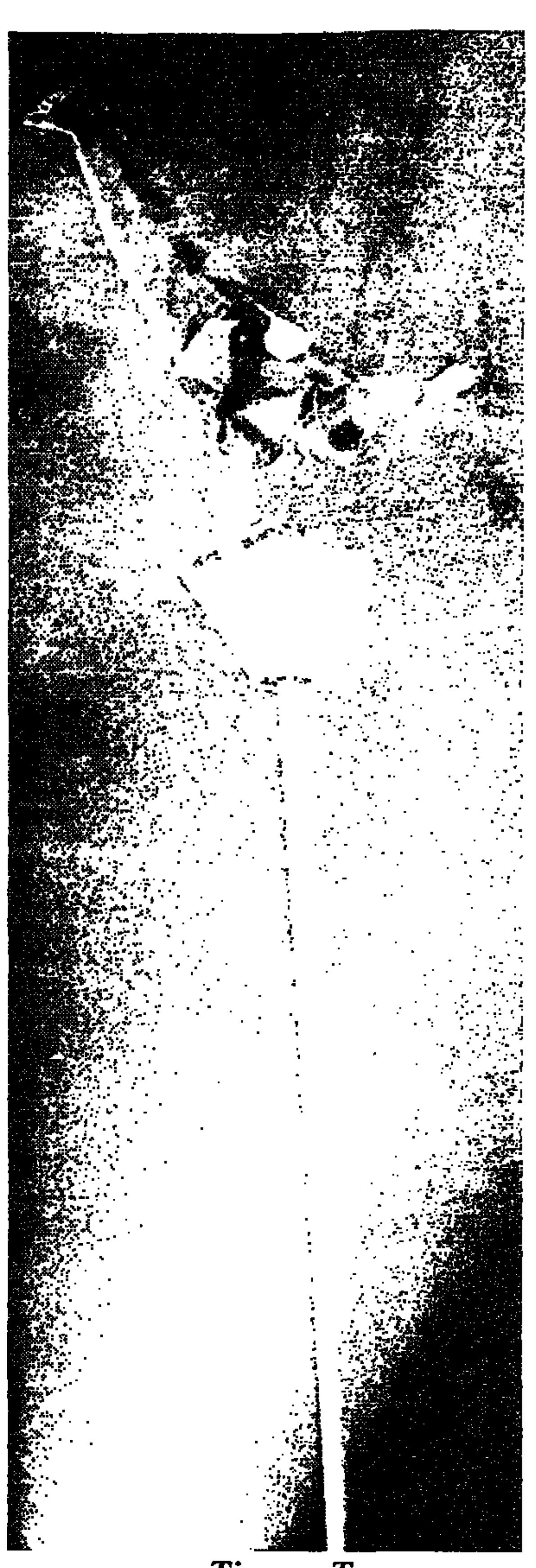
Die Mitarbeiter eines Unternehmens stellen ein hohes Leistungspotential dar. Wenn es gelingt, dem einzelnen Mitarbeiter im betrieblichen Leistungsvollzug individuelle Gestaltungsräume zu schaffen, werden Kräfte freigesetzt, die auch dem Unternehmen zugute kommen.

Auch in Zukunft werden Menschen Leistungen erbringen müssen. In den Betrieben kann man dem einzelnen nicht schlechthin das Glück verheißen, doch für alle Gelegenheiten schaffen, sich zu entfalten und ihrem Leben Sinn zu geben. Unternehmenskultur hat dazu Leitbildfunktion, sie verpflichtet das Unternehmen und die Mitarbeiter in gleicher Weise. ■

DR. HARRY WIRTH

Geboren 1928. Diplom-Volkswirt. 1952 bis 1972 bei der Siemens AG. Ab 1972 Mitglied der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor bei Osram. Seit 1983 Hauptgeschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP).

Aufwärts zum . . .



. . . Tip vom Top

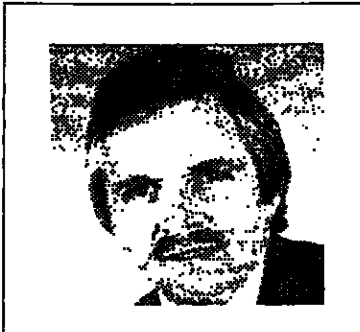
Die freie Rede oder das Verkaufsgespräch ohne Notizen läßt sich bei Roland R. Geisselhart erlernen, das Erinnerungsvermögen schulen

Hier wird dem Gedächtnis auf die Sprünge geholfen

Von WERNER NEITZEL

Vergeßlichkeit ist ärgerlich. Im beruflichen Alltag bringt man sich mit diesem Handicap um unwiederbringliche Chancen. Umgekehrt kann derjenige, der seine „grauen Zellen" so auf Trab hält, daß er Namen, Zahlen oder Ereignisse sofort parat hat, damit nicht selten sein Gegenüber beeindrucken. Und hieran knüpfen sich vielfach geschäftliche Erfolge.

Mit dem lückenhaften und unzureichenden Erinnerungsvermögen interessierter Menschen aufzuräumen, hat sich der Gedächtnistrainer Roland R. Geisselhart (37), der in Markdorf am Bodensee eine Personal- und Unternehmensberatung betreibt, zur Aufgabe gemacht.



WERNER NEITZEL
Geboren 1938. Abitur. Banklehre, Studium Betriebswirtschaft. Zeitungsvolontariat. Wirtschaftsredakteur bei den „Stuttgarter Nachrichten" und dem „Industrie-Kurier". Seit zwölf Jahren Wirtschaftskorrespondent der WELT in Stuttgart.

Kursteilnehmern winken schon nach kurzer Zeit erste Erfolgserlebnisse: Bereits nach einem halben Trainingstag sind sie gemäß Geisselharts Programm in der Lage, zwischen zwanzig und dreißig unzusammenhängende Satzketten aus Gesprächen, Vorträgen zu „speichern" und beliebig „abzurufen".

Damit wird zugleich eine wichtige Grundlage, eine freie Rede halten zu können, gelegt. Sich ohne Notizen Inhalte aus Telefongesprächen oder Verhandlungen zu merken, ist nach relativ kurzem „Braining" kein Problem mehr.

Ausgangspunkt und Basis für das Gedächtnistraining ist die Schulung des bildhaften Denkens. Bekanntlich beherbergt die linke, vernunftbegabte Gehirnhälfte des Menschen das Sprachzentrum und die rechte (phantasiebegabte) das Bildzentrum.

Die Trainingsmethodik zielt darauf ab, das Zusammenspiel zwischen beiden Fähigkeiten zu aktivieren.

In der Praxis heißt dies: Abstrakten Begriffen müssen gedanklich passende Bilder zugeordnet werden. Im Falle des „Eintrichterns" von Zahlen geht Geisselhart beispielsweise so vor, daß er sich für die Ziffer Eins das Merkbild einer Kerze einprägt. Für die Vier nimmt er ein vierblättriges Kleeblatt, für die Fünf das Bild einer Hand.



Große Sprünge mit leerem Beutel

Sein Talent hatte der Autodidakt Geisselhart, der schon in seiner Schulzeit die Literatur von amerikanischen „Gedächtnisakrobaten" eifrig studierte, ständig weiterentwikkelt.

Nach einer Ausbildung als Großhandelskaufmann, einer Tätigkeit im Verwaltungsbereich eines Krankenhauses und einem Psychologie-Studium begann der gebürtige Friedrichshafener vor etwa zehn Jahren, Wissen und Fähigkeiten auf dem Gebiet des Gedächtnistrainings professionell umzusetzen.

Spektakuläre Auftritte in Fernsehsendungen in der Schweiz und der Bundesrepublik, in denen er die Zuschauer beispielsweise mit seinem Zahlengedächtnis zum Staunen brachte, verhalfen dem agilen Geisselhart zu einem breiteren Bekanntheitsgrad.

„Als ich damals anfing, war ich in puncto Marketing und Werbung ein absoluter Neuling", räumt er in einem Gespräch mit der *WELT* ein. Er habe nur gemerkt, „daß die Leute an diesem Thema stark interessiert sind".

Ein erster Hinweis zu den Vermarktungsmöglichkeiten sei von einem Ausbildungsleiter eines großen metallverarbeitenden Unternehmens gekommen und habe ihn hellhörig gemacht. So begann Geisselhart denn auch mit Kursen für Ingenieure, für Meister oder auch für Maschineneinsteller.

Schon bald darauf „belieferte" er einen Großteil der Ingenieur-Vereine im Südwesten mit seinem Training. Vorträge oder Seminare bei Handelskammern und Wirtschaftsjunioren schlossen sich an.

Inzwischen reicht Geisselharts Aktionsradius „von Zürich bis nach Hamburg". Rund 20 000 Teilnehmer sind bisher durch seine Kurse gegangen. Größere Firmen bedienten sich immer häufiger seiner Dienste. Als Beispiele führt er Bosch, MTU, Agfa-Gevaert oder auch den Otto-Versand an.

Das Interesse gehe quer durch alle Hierarchie-Stufen. Längst gibt es auch Konkurrenz und Nachahmer, doch fühlt er sich („die Firmen wollen gute Trainer") in starker Position.

Am stärksten gefragt sei das Programmangebot zur Verbesserung des Namensgedächtnisses. Erfolge bewirkten bei den Kandidaten eine Steigerung des Selbstwertgefühls und der Motivation. Von hier aus sei es – so Geisselhart – nur ein kleiner Schritt, dem Training des Gedächtnisses auch ein Kreativitätstraining zuzuordnen.

„Ich habe gemerkt, wenn ich mit Vorstellungsbildern jongliere, dann entsteht automatisch auch Kreativität." Schöpferisches Denken stelle sich ein und Lösungstechniken für bestimmte Probleme. So zählten bereits beispielsweise Werbeagenturen auf diesem Gebiet zu seinen Kunden.

Pro Kurstag berechnet Geisselhart, der inzwischen über ein Trainerteam von fünf bis sieben Mitarbeitern verfügt, um die 1800 Mark, wobei die Gruppe maximal bis zu 20 Personen zählen sollte. Die Nachfrage sei mittlerweile so stark, daß er praktisch

> *Jedes Jahrhundert hat die Tendenz, sich als das fortgeschrittene zu betrachten und alle anderen nur nach seiner Idee abzumessen*
>
> L. von Ranke

ständig zu Trainingskursen oder Vortragsveranstaltungen unterwegs sei.

Zwei Trainingstage für einen Kurs hält er für „ideal". Da Führungskräfte ungern zwei Tage vom Arbeitsplatz weggingen, habe er auch Tageskurse eingeführt. Doch sei ein Tag absolutes Minimum, um einen Effekt zu erzielen.

Geisselhart: „Wenn jemand so ein Training macht, dann möchte er es auch auf verschiedenen Gebieten einsetzen. Er möchte eine freie Rede halten können und dazu auch noch ein Verkaufstraining absolvieren." Er veranstalte auch offene Seminare, doch machten die „Individualisten" nicht einmal zehn Prozent aller Teilnehmer aus. ■

Wem Vokabeln fehlen, der wird leicht abgehängt

Von W. HEGELS

Auch die Welt der Begriffe unterliegt einem ständigen Wandel. Wer hier nicht mitlernt, versteht bald weniger und wundert sich eines Tages, daß die Dinge an ihm vorbeilaufen.

Der Einwand, daß viele neue Begriffe nur Modeerscheinungen seien und bald wieder verschwinden, klingt tröstlich, ist aber in vielen Fällen eine Selbsttäuschung.

Der Verfasser hat in den vergangenen fünf Jahren Personalleitern und -referenten, Betriebs- und Produktionsleitern, Vorstandsassistenten, Betriebsräten sowie arbeitslosen Akademikern (Lehrern, Juristen, Volks- und Betriebswirten, Sozialwissenschaftlern) jeweils etwa zwanzig „neue" Begriffe vorgelegt mit der Aufforderung, im Rahmen einer Punktabfrage den eigenen Kenntnisstand anzugeben.

Dabei gab es folgende drei Antwortmöglichkeiten:
A = ich kann den Begriff erläutern;
B = ich habe mal davon gehört oder gelesen, weiß aber nicht genau, was sich hinter dem Begriff verbirgt;
C = ich habe den Begriff noch nie gehört oder gelesen.

Sind alle Begriffe geläufig oder doch die meisten? Wer regelmäßig eine überreginale Tageszeitung und vielleicht noch eine Wochenzeitung liest, für den wäre dies das wahrscheinliche Ergebnis.

Von den bisher gut 300 Befragten kannten die meisten eher weniger als die Hälfte dieser oder vergleichbarer Begriffe. Erläutern konnte der Durchschnitt weniger als ein Viertel. Die Lesegewohnheiten waren in diesem Fall nicht abgefragt worden.

Wer die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens wirklich akzeptiert hat, muß auch seinen „Begriffsapparat" ständig überprüfen und erweitern. Zugegeben: Manchmal verbirgt sich hinter einem neuen Begriff nur eine Mode. Oft aber ist es doch viel mehr. Die „Halbwertszeit des Wissens" wird immer kürzer.

Wenn Frederic Vester seit Jahren vom Erfordernis des vernetzten Denkens spricht (zum Beispiel in „Denken, Lernen, Vergessen", in „Neuland des Denkens", in seinem Umweltspiel „Ökolopoly" oder auch in seinen Fensterbüchern wie „Ein Baum ist mehr als ein Baum"), bedeutet dies gegenüber dem heute noch weit verbreiteten linearen Denken einen ganz neuen Ansatz.

In diesem Zusammenhang ist auch Dietrich Dörner zu nennen, der mit seinen Computer-Simulationen (Tana-Land, Lohhausen) das Problemlösungsverhalten in ungewohnten Situationen untersucht hat und zu eigentlich deprimierenden Resultaten gelangt ist. Gerade weil lebenslanges Lernen auch als innere Einstellung immer wichtiger werden wird, gewinnen zunehmend auch die Methoden des Lernens an Bedeutung.

Wenn es tatsächlich stimmt, daß sich im Zustand der Tiefenentspannung und mit Mitteln der Selbst-Suggestion (Suggestopädie/Superlearning)Fremdsprachen leichter und schneller lernen lassen, sind wohl verstärkt Versuche zu erwarten, sich auch sonstige Lernstoffe mit dieser Methode anzueignen.

Daß Spitzensportler sich die Vorzüge des mentalen Trainings zunutze machen, hat sich herumgesprochen (wie Ulrike Meyfarth, die ihre verschiedenen Rekord- und Siegessprünge jeweils mit geschlossenen Augen und völlig in sich gekehrt „vorwegnahm"?).

Genauso kann man mit einiger Übung auch (fast) jede Prüfungssituation, zumindest Beginn und Ende eines Vorstellungsgesprächs, die Rede vor der Betriebsversammlung „geistig" vorwegnehmen und damit weitgehend „beherrschen".

Lebenslanges Lernen heißt also auch, bestimmte Fähigkeiten auszubauen, weiterzuentwickeln.

Warum führte die Empathie so lange ein Schattendasein. Vor fünf Jahren konnte mit diesem Begriff kaum jemand etwas anfangen. Heute ist die „Kunst, sich in den anderen hineinzuversetzen", in vieler Munde.

Aber wer übt sich schon systematisch in dieser Kunst? Wer beschäftigt sich ausgiebig mit der Kinesik, der Körpersprache? Wer entschlüsselt wirklich ihre Zeichen im Zusammenhang und verbietet sich alle vorschnellen Einzelableitungen?

Und wer praktiziert das Aktive Zuhören? In einer Broschüre der Sperry Corporation mit dem Titel „Sind Sie ein guter Zuhörer?" wird als Motto der Firma genannt: „Wir wissen, wie wichtig Zuhören ist". Interessant dort ist aber auch der Hinweis, daß wir das Hören am wenigsten gelehrt bekommen, obwohl wir es am meisten gebrauchen (ganz anders das Lesen und erst recht das Schreiben).

Wenn jeder erst wiederholen müßte, was sein Vorredner gesagt hat, um sicherzugehen, daß er ihn auch richtig verstanden hat, wieviel fruchtbarer würden viele Gespräche oder Diskussionen verlaufen und trotzdem kürzer?

Der biographische Fragebogen findet ständig größeren Zuspruch. Er erfaßt unter anderem demographische Variable, bisherige berufliche Entwicklungen, Einstellungen, Interessen und Aktivitäten von Bewerbern. Das Verfahren ist ökonomisch zu handhaben und besitzt eine relativ hohe Validität. Voraussetzungen sind allerdings genügend große Zahlen für den vorgeschalteten Extremgruppenvergleich.

Ein anderes Instrument zur Auslese von Mitarbeitern ist das Assessment-Center (to assess = schätzen, abschätzen, taxieren). Es wird sowohl bei der Einstellung von Mitarbeitern als auch bei der Personalentwicklung verwendet, wegen des großen Aufwands bisher allerdings vor allem in großen und sehr großen Unternehmen.

Unter Corporate Identity verstehen die einen noch immer vor allem die Einheitlichkeit der Geschäftspapiere eines Unternehmens, die anderen sind über das Erscheinungsbild des Unternehmens (einschließlich des Produktdesigns und der Firmenarchitektur) weit hinaus und sprechen schon von der Unternehmenskultur.

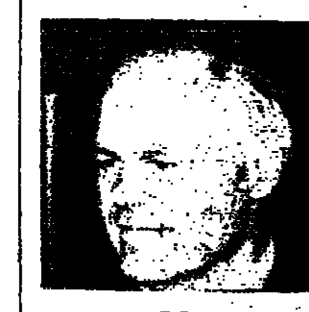
Wenn heute bei (fast) jeder Beförderung gefragt wird, ob der Betroffene nun das „Peter-Prinzip" bestätige, dann klingt das sehr modisch. Aber ist dieses Prinzip wenigstens als Prinzip nicht zeitlos gültig?

Noch ein Satz zu den Abkürzungen: Kapovaz = die kapazitätsorientierte, variable Arbeitszeit ist eine Erfindung der 80er Jahre, richtig lebendig geworden erst nach dem Streik in der Metallindustrie.

Und zum Schluß, halb Spaß, halb Ernst: HeuLüHeiScheeCaWei. Mit dieser so schön melodiösen Abkürzung haben meine beiden Töchter die bisherigen Präsidenten der Bundesrepublik gelernt.

Wissen Sie noch die Jahreszahlen? Und wie steht es damit bei „Aderkiebraschmiko"? Was führte jeweils zum Wechsel? Auch zeitgeschichtliche Kenntnisse gehören zu einer guten Ausbildung.

Es gibt so viele Felder, auf die Bescheid zu wissen sich lohnt, für die Karriere, aber „auch so". Nur es fliegt einem nichts zu. ■



DR. WOLFGANG HEGELS
Geboren 1939. Abitur. Jurastudium. 1969 bis 1973 Olympisches Organisationskomitee München 1972. 1973 bis 1984 Personalleiter und Geschäftsführer Personal. Seit 1985 Rechtsanwalt in Hamburg.

Alter ist ein Fundus, aus dem viel zu wenig geschöpft wird

Von JOACHIM SCHLEGEL

Wohl jeder kennt lebhafte, dynamische ältere Menschen, denen nichts zuviel wird, aber auch greisenhafte Jugendliche, die bei der geringsten Anstrengung über fast unerträglichen Streß stöhnen. Dieser Vergleich zeigt, daß der Maßstab des Lebensalters nicht ausreicht, um die Qualifikation eines Menschen zu bestimmen.

Zwar macht das böse Wort vom Dreißigjährigen mit zwanzigjähriger Berufserfahrung, der allein eine berufliche Chance hat, nicht unbedingt mehr die Runde, trotzdem ist es für den älteren Mitarbeiter schwieriger, eine neue Aufgabe zu finden, als für seinen jüngeren Kollegen.

Woher kommt dieses negative Image, das insbesondere dem über Fünfzigjährigen wie ein Stempel aufgedrückt wird? Ist es nicht ein Klischee, das – wie alle Klischees – falsch und richtig zugleich ist? Ein Klischee jedoch, das für den sehr nachteilig sein kann, auf den es angewendet wird, obwohl es gar nicht oder nur zum Teil zutrifft.

Das Klischee, von dem ich spreche, behauptet vom Arbeitnehmer über 50:

er ist nicht mehr so leistungsfähig,
er ist weniger dynamisch,
er ist krankheitsanfälliger,
sein Wissen ist nicht mehr auf dem neuesten Stand,
er besitzt keinen besonderen Ehrgeiz mehr,
es ist nicht zu erwarten, daß er noch lange arbeitet, vielmehr bereitet er sich intensiv auf einen nahen Ruhestand vor.

Dies wird in den meisten Fällen geglaubt, und man meint, daß es auf die überwiegende Zahl der Älteren zuträfe. Ist das aber tatsächlich der Fall, oder erliegt man hier dem Phänomen, daß Negatives eher geglaubt wird als Positives?

Man muß sich schon ein bißchen Mühe machen, wenn man aus einer gängigen Klischeevorstellung ausbrechen will. Aber ich bin der Meinung, daß es sich gerade in einem solchen Falle lohnt.

Erschwert wird dies jedoch dadurch, daß mancher ältere Arbeitnehmer selbst nicht unbedingt zum Abbau derartiger Vorstellungen beiträgt. So erreichen Personalberater auf Stellenausschreibungen Anrufe, in denen der Telefonierende mit zaghaft fragender Stimme sagt: „Ich bin aber schon über 50?!"

Zahlreiche negative Erfahrungen bringen den Bewerber in diese Situation, und er vermag sich oftmals kaum noch aus ihr zu befreien. Andererseits wird durch solche Verhaltensweise die Vorstellung genährt, daß vielleicht doch etwas dran sei, an der fehlenden Dynamik, dem eingeschränkten Selbstbewußtsein, an der mangelnden Leistungsfähigkeit.

Sicher wird niemand bestreiten können, daß ein Älterer eine langsamere Gangart hat als ein Zwanziger – das Alter der Hochleistungssportler ist ein beredtes Beispiel dafür. Aber sind denn im Wirtschaftsleben sportliche, das heißt körperliche Hochleistungen an erster Stelle gefragt? Gelten andere Eigenschaften, über die ein Älterer verfügt, nichts?

Auch die Relativität der Betrachtungsweise muß ins Kalkül gezogen werden. Ist der Gesprächspartner, an den sich der Ältere wendet, ein Dreißiger, so vergleicht dieser ihn – fast automatisch – mit seinem Vater oder Großvater und deren ihm gut bekannte Eigenschaften und Eigenheiten. Spricht der Fünfziger aber mit einem Gleichaltrigen, so ist dieser viel eher geneigt, seine eigenen positiven Eigenschaften auf sein Gegenüber zu projizieren und nicht in das gängige Klischee zu verfallen.

Es sollte auch berücksichtigt werden, daß in der Regel – von wenigen Ausnahmen abgesehen – ein Fünfziger nicht ohne äußeren Zwang auf die Suche nach einer neuen Aufgabe geht. Diese Situation ist bei den Erfahrungen, die man dabei macht, auch nicht dazu angetan, das Selbstbewußtsein zu stärken, wenn einem mehr oder weniger verblümt bedeutet wird, daß das Alter der Grund für eine Ablehnung sei.

Vergegenwärtigt man sich einmal die Vorstellung vom Ablauf des beruflichen Werdegangs in den verschiedenen Altersstufen:

Im Alter von 30 bis 35 meint man, daß man mit 40 Jahren seinen endgültigen Platz gefunden haben müßte. Mit Anfang 40 stellt man fest, daß es bis zum Ruhestand noch etwa 20 Jahre sind und daß man doch noch einen Wechsel ins Auge fassen sollte. Mit Ende 40 vermutet man, daß die letzte Chance für einen erfolgreichen Wechsel gekommen ist.

Mit über 50 glaubt man, der Zug sei abgefahren, und nur widrige Umstände bringen einen Arbeitnehmer in diesem Alter noch dazu, sich nach einer neuen Aufgabe umzusehen. Auch diese Betrachtungsweise folgt dem eingefahrenen Denkschema.

Dabei zeigt die Erfahrung, daß ältere Arbeitnehmer über Eigenschaften verfügen, die sie für ein Unternehmen wertvoll sein lassen: lange und vielseitige Erfahrungen, ein ausgewogenes Urteil, Ruhe und Gelassenheit in Streß- und Krisensituationen, Diszipliniertheit, Einsatzbereitschaft ohne Ablenkungen wie etwa kleine Kinder, eine anspruchsvolle Ehefrau, anstrengende Freundinnen, Beständigkeit, kein Karriereehrgeiz.

Ich meine, daß diese Eigenschaften, in der richtigen Weise und am richtigen Platz eingesetzt, durchaus ein Äquivalent zu Fähigkeiten bilden können, die man Jüngeren zuschreibt. Das Problem liegt jedoch darin, den jeweiligen Gesprächspartner von den oben erwähnten Klischeevorstellungen abzubringen und ihn zu veranlassen, sich mit den Eigenschaften zu beschäftigen, die einen Älteren gegenüber Jüngeren auszeichnen.

Dabei ist es meines Erachtens ein schlechter Weg, sein Alter zu verschweigen oder es zu beschönigen. Formulierungen wie „52 Jahre jung" nötigen nur ein mitleidiges Lächeln ab. Andererseits sollte man wegen des leider sehr verbreiteten Klischeedenkens aber auch sein Alter nicht wie eine Fahne vor sich hertragen, ein Fehler, der in Bewerbungen immer wieder gemacht wird.

Zu einer erfolgreichen Bewerbung gehört es, das richtige Maß zu finden, den Leser und künftigen Arbeitgeber neugierig zu machen, was sich wohl hinter einer geschickt gewählten Formulierung verbirgt.

Ein Verkaufsingenieur für Baumaschinen, 53 Jahre alt, suchte eine neue Aufgabe und fragte, ob er in die geplante Stellengesuchsanzeige sein Alter hineinschreiben solle. Man empfahl ihm, statt dessen „30 Jahre einschlägige Berufserfahrung" zu erwähnen. Es wirkte.

JOACHIM SCHLEGEL

Geboren 1925. Gymnasium, Soldat, Maurerlehre. Studium Bauingenieurwesen an der TH Braunschweig. 1953 Diplom-Ingenieur. Bauleiter im Industriebau. 1956 bei W. Ernst Haas + Sohn, 1965 Geschäftsführer für den technischen Bereich. 1976 Kienbaum Unternehmensberatung, Projektmanagement und Beratung in Kuweit. 1978 Personalberatung Spencher Stuart & Associates, Frankfurt. Danach bei GKR Unternehmensberatung GmbH, Düsseldorf/London. Seit 1984 als selbständiger Personalberater in Haan im Rheinland tätig.

Einige Empfehlungen für eine aussichtsreiche Bewerbung:

- bekennen Sie sich zu Ihrem Alter, aber drängen Sie sich damit nicht auf,
- arbeiten Sie Ihre Vorteile – für das Unternehmen, für die Position – heraus,
- legen Sie Ihre Bewerbung nicht zu breit und vor allem nicht zu aufdringlich an,
- seien Sie selbstbewußt; Sie haben durchaus etwas vorzuweisen, was Sie von Jüngeren abhebt,
- verkaufen Sie sich nicht „unter Preis".

Daß das, was Sie anbieten, kein Schaum sein darf, versteht sich von selbst. Wenn Sie nicht mehr so gern reisen, wenn Ihre Gesundheit Ihnen gelegentlich Schwierigkeiten macht, wenn Ihr Wissen auf manchen Gebieten nicht mehr auf dem allerneuesten Stand ist, so sollten Sie dem Rechnung tragen und nach einer Aufgabe Ausschau halten, bei der diese Einschränkungen durch Ihre anderen Vorzüge kompensiert werden können.

Ehrliche und kritische Selbsteinschätzung sollten gleichfalls Eigenschaften sein, die den älteren Arbeitnehmer auszeichnen.

Etwas wird man Ihnen aber kaum verzeihen: mangelnde Fitneß und eine ungepflegte Erscheinung. Diese Mängel können nur außerordentlich selten durch Kenntnisse oder Erfahrungen ausgeglichen werden, und zwar nur dann, wenn man Sie als hochkarätigen Spezialisten braucht. Aber dann stellt sich das Altersproblem ohnehin nicht.

Auch ältere Mitarbeiter haben in unserer Wirtschaft ihren Platz und leisten hervorragende Arbeit mit den Fähigkeiten, die ihnen zur Verfügung stehen und mit denen sie sich von jüngeren Kollegen unterscheiden. Es gilt nur, auf diese Unterschiede aufmerksam zu machen. Schließlich werden wir alle älter, deswegen aber nicht weniger wertvoll, wie zahlreiche Beispiele aus Wirtschaft, Politik und Kultur zeigen.

Eine Volkswirtschaft ist gut beraten, wenn sie die Kenntnisse, Erfahrungen und Eigenschaften der Älteren nicht unbesehen fortwirft, sondern sie sinnvoll einsetzt und nutzt. ■

Hunger macht kreativ

Dialoge sind gebündelte Lügen.

„Ich" hat unterschwellig den Anspruch des Besseren.

Wo die Fähigkeit erlahmt, blühen die Träume.

Interessant macht schön.

Flucht der Chef, so flucht sein Gewissen.

Von der Ratio reden alle, doch nach Illusionen handeln sie.

So manches Nein entstammt dem Mangel an Lust.

Eigene Meinung kostet nichts, doch sie zu vertreten, kann teuer zu stehen kommen.

Bier ist ein Langstreckler, Sekt geht über die Hürden, Schnaps sprintet, Likör bleibt zu Hause.

Wer hat behauptet, die Gewerkschaft sei eine Spielart von Mafia?

Wieviel Arbeit wird darauf verwendet, sich vor der Arbeit zu drücken!

Schwarzarbeit ist häufig Pfusch für Geld.

Wer nichts zu sagen weiß, hört auch nicht zu.

Arbeit verkommt im Wohlstand.

Hunger macht kreativ.

Konkurrenz ist eine Erfindung des Neides.

Die Satten müssen so manches schlucken.

Dummheit redet geschwollen.

Wer seinen Job als Joch empfindet, der ist ein Leben lang wie tot.

Ehre ist Selbstachtung.

Flaschen sind ohne Inhalt.

Wer sich wie ein Gott aufführt, wird aus allen Wolken fallen.

Nur wer Geld hat, hat auch Kredit.

Bildungsangst? Ein Leben auf Probe gibt es nicht!

Der Konkurs ist für viele die Sänfte zum nächsten Geschäft.

Manche spielen Führung und meiden die Entscheidung.

Wer's im Boden hat oder in Gold, hat noch an jeder Inflation gewonnen.

Bm.

Das moderne Büro wird trotz Widerstands mancher Manager auf die Elektronik nicht verzichten – Das Voice-Mail-System macht's möglich

Morgen kann der Chef mit dem Computer sprechen

Von JOACHIM WEBER

Schön aufgeräumt ist er, der Manager-Schreibtisch von morgen: Ein Bildschirm samt Tastatur mit integriertem Telefon-Hörer und vielleicht einem Grafik-Tableau (wenn nicht per Elektronik-Stift direkt auf den Schirm gekritzelt werden kann) für handschriftliche Notizen und Randbemerkungen – viel mehr wird darauf nicht mehr zu finden sein.

Notizzettel? – ein Knopfdruck, und sie erscheinen auf dem Schirm. Akten? – noch ein paar Tasten gedrückt, und der Computer sucht sie ebenfalls aus dem elektronischen Speicher heraus. Statistiken? – der Computer präsentiert sie gleich in Gestalt schöner, farbiger Grafiken. Unterschriften-Mappe? – Briefe werden elektronisch erstellt und dann, mit der rechtsverbindlichen elektronischen Unterschrift des Chefs versehen, auch per Elektronik versandt. Und das Boulevard-Blatt zur Erbauung mit dem Witz des Tages? – kommt ebenfalls per Bildschirmtext direkt ins Schreibtisch-Schaufenster.

Der Rechner, ob als Personal Computer mit eigener „Intelligenz" oder als Terminal eines zentralen Großrechners, ist die universelle Kommunikationsmaschine. Er hält die nötigen Telefonnummern parat und wählt sie auf Knopfdruck an, er erlaubt den Zugriff auf interne wie externe Informationsquellen (Datenbanken) und aufs Bildschirmtext-System, er übernimmt die Aufgaben von Telex, Teletex und (teilweise) Fernkopierer.

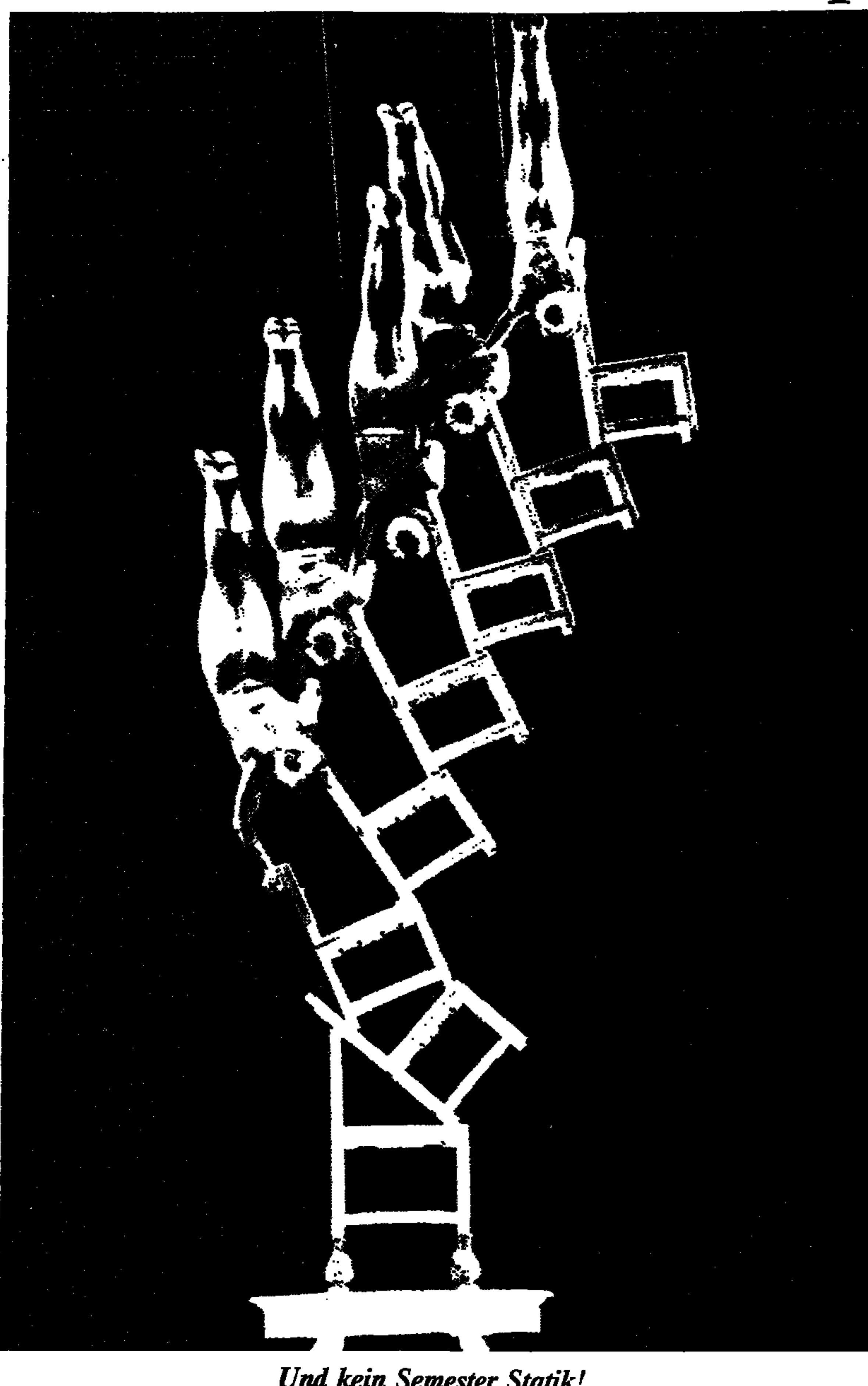
Eingehende Post wird zunächst nicht etwa von der Sekretärin, sondern vom Computer bearbeitet. Gleich, ob die Mitteilungen von draußen direkt elektronisch oder als beschriebenes Papier (das über eine Lesemaschine, den Scanner, erfaßt wird) eingehen – erst einmal werden sie vom Rechner analysiert.

Worte wie „Anfrage" oder „Auftrag". Artikelbezeichnungen oder -nummern, Namen und andere Schlüsselbegriffe erlauben es in den meisten Fällen, schon maschinell die persönlichen Zuständigkeiten zu bestimmen und ein Schreiben einem oder mehreren Arbeitsplätzen zur Bearbeitung zuzuteilen, natürlich per Datenleitung direkt auf den Bildschirm. Anmerkungen und Anweisungen werden dann mit dem Schreiben zusammen im Computer abgespeichert und möglicherweise an einen anderen Bildschirm-Arbeitsplatz zur Weiterbearbeitung oder endgültigen Entscheidung weitergegeben. All das geschieht ohne große Transport- und Lagerzeiten – und ohne zusätzliche Zettelwirtschaft. Noch liegt das papierlose Büro in ferner Zukunft. Denn noch verbraucht ein normaler deutscher Großkonzern allein für den internen Schriftverkehr Papier genug, um die Strecke zum Mond damit pflastern zu können, laufen nach realistischen Schätzungen Jahr für Jahr rund eine Million Tonnen Papier allein über deutsche Fotokopierer. Und noch gilt es unter Managern als mehr oder weniger schick, möglichst wenig mit Bildschirmen und Tastaturen zu tun zu haben (auch, wenn dabei die Motivation der Untergebenen zum Computer-Gebrauch auf der Strecke bleibt).

Mag sein, daß heutige Systeme der Bürokommunikation noch zu viel Lernaufwand für die reine Bedienung und zu viel direkte Aufmerksamkeit im Betrieb erfordern – eine standesgemäß überlastete Führungskraft hat dafür weder die Zeit noch die rechte Geduld. Neuere Rechner-Programme zeigen, daß auch hier bereits Abhilfe in Sicht ist. Wenn die Computer-Einweisung erst einmal auf eine halbe oder gar viertel Stunde reduziert sein wird, dürfte das Problem sich von allein erledigt haben.

Doch auch den notorischen Bildschirm-Abstinenzlern ist die Technik schon auf den Fersen. Nicht nur Texte, Zahlenwerke, Zeichnungen oder Handgeschriebenes lassen sich elektronisch speichern und archivieren. Auch vor der menschlichen Stimme machen Chip und Magnetplatte nicht halt. Und die sogenannten Voice-Mail-Systeme, die gesprochene Worte in weit entfernte Sprach-Postfächer versenden und dort für Empfänger auf Abruf speichern, versprechen eine weitaus höhere Akzeptanz im Management.

Kein Wunder: Ihre Konzeption kommt der typischen Arbeitsweise des Managers sehr weit entgegen. Denn rund zwei Drittel ihrer Arbeitszeit, so haben Analysen ergeben, verbringt die typische Führungskraft mit der Kommunikation via Sprache, mit Telefonaten, Konferenzen, Besprechungen. Dagegen entfällt nur ein Fünftel auf die Auseinandersetzung mit (heute noch) dem Papier, also aufs Lesen und Schreiben.



Und kein Semester Statik!

Das Sprach-Postfach hat zudem den Vorteil, daß es kaum eine Einweisung erfordert. Der Benutzer bedient es per Telefon und er wird vom System jedes Mal auf Neue ans Händchen genommen. Daß diese „Bedienerführung" auch noch von einer sympathischen (wenn auch elektronisch synthetisierten) Frauenstimme übernommen wird, erleichtert die Akzeptanz ungemein.

Aber auch um den Bildschirm werden die Unternehmensspitzen der Zukunft sich nicht mehr herummogeln können. Denn eins wollen sie, die sie zumeist ja auch organisatorische Verantwortung tragen, mit Sicherheit nicht sein: Stolpersteine im Organisationsablauf. Dazu könnte es aber sehr schnell kommen.

Wenn zum Beispiel eine Mitteilung, die im Rohentwurf von der Sekretärin ins System eingetippt wurde und dann zur Weiterverarbeitung und Vervollständigung über verschiedene Sachbearbeiter-Bildschirme gelaufen ist, eigens für den Chef noch einmal ausgedruckt werden muß, ehe die korrigierte Endfassung schließlich wieder auf elektronischem Weg an den Geschäftspartner versandt wird, dann ist der Umweg übers Papier eindeutig ein Bruch im Ablauf. Die Korrektur am Bildschirm wäre einfacher und schneller zu bewerkstelligen.

In manchem Chef-Zimmer steht heute schon ein Terminal oder ein Personal Computer – zur Motivation, nicht zur Benutzung, versteht sich. Benötigt der Manager bestimmte Daten zur Entscheidungsvorbereitung, dann setzt er sich nicht etwa an sein Gerät, um sich selbst dieses Material aus dem elektronischen Fundus der EDV herauszufiltern, sondern gibt eine entsprechende Anweisung an seine Sekretärin oder Assistentin.

Und auch die wird ihren Auftrag heute nur in den seltensten Fällen mit direkter Bildschirmrecherche erledigen. Ihr Know-how besteht vielmehr darin, die Telefonnummern der wichtigsten Ansprechpartner und die Aufbewahrungsorte der wesentlichen Computerlisten im Betrieb zu kennen. Die benötigten Daten werden dann mühselig von Hand zusammengesucht, zu den gewünschten komplexeren Informationen verdichtet und schließlich in eine halbwegs erfaßbare Darstellungsform gebracht.

All das könnte theoretisch auch der Rechner – wenn die Daten überhaupt zentral und im direkten Zugriff nach einer allgemeingültigen Nomenklatur (und schon hier hakt es fast immer) ständig verfügbar wären und wenn auch die Programme zu ihrer (mit Blick auf die Entscheidungsvorbereitung) gezielten Aufbereitung verfügbar wären. Doch da ist die Praxis von den technischen Möglichkeiten noch weit entfernt.

Das Chefbüro der Zukunft wird sich auch hier durch eine größere Annäherung von Hard- und Software an die speziellen Anforderungen der Führungskräfte auszeichnen müssen. Schon heute gibt es Programme, die es ermöglichen, dem Computer Wünsche nach bestimmten, komplexeren Informationen nahezu im Klartext einzugeben. Doch zum einen hapert es immer noch am „nahezu", zum anderen hilft das schönste Programm nicht viel weiter, wenn der erreichbare Datenfundus nicht ausreicht oder unzulänglich strukturiert ist.

Sollte aber dies alles funktionieren, dann hat der Manager immer noch ein Argument parat, das seine Aversion gegen die maschinelle Assistenz rechtfertigt. Seiner menschlichen „Stütze" kann er nämlich höchst unpräzise Anweisungen geben: „Da kommt dieses oder jenes Problem auf uns zu. Besorgen Sie uns doch mal ein paar Unterlagen dazu".

Diese Unschärfe entspringt der Aufgabenstellung des Managers selbst. Er ist für alle Entscheidungen zuständig, für die sich keine festen Regeln bilden lassen, die also unter Unsicherheit zu fällen sind. An den Informationsrahmen für solche Entscheidungen müssen sich der Chef und seine Helfer erst einmal vorsichtig herantasten, indem sie mit Erfahrung und Gespür die wesentlichen Einflußgrößen herausfinden. Das kann die Maschine noch nicht. Neue Programmiermethoden versprechen aber auch hier teilweise Abhilfe. Unter dem Etikett der „künstlichen Intelligenz" (die wenig mit Intelligenz, viel mit assoziierender Recherche zu tun hat) wird an Systemen gebastelt, die eines Tages in der Lage sein werden, auf der Basis von ein paar hingeworfenen Merkmalen zur Problembeschreibung selbsttätig Informationen des relevanten Entscheidungsumfelds bereitzustellen, wenn auch mehr in Form eines Katalogs, der noch der eingehenden Auswahl bedarf.

Dabei wird das System sogar in der Lage sein, sich per Erfahrung auf die Eigenheiten seines Auftraggebers – etwa der Diktion – einzustellen. Freilich: Manche Vorgabe-Lücke, die der menschliche Helfer mit Phantasie füllt, wird dabei auch im Ergebnis eine Lücke zur Folge haben. Die Grundformel aber bleibt im Prinzip unangetastet: Je genauer der Auftrag, umso konkreter auch das Ergebnis.

Der Annäherung der Software an den Menschen wollen auch die Hardware-Techniker nicht nachstehen. „Sprachein- und ausgabe", so heißt *ihr nächstes Ziel. Für den Unternehmenslenker* dürfte die Eingabe der wichtigere Teil sein. Denn sie erlaubt es, den Umgang mit der ungeliebten Tastatur zu vergessen. Der Rechner nimmt dann auch mündliche Daten und Wünsche entgegen. Und spätestens damit dürfte er dem Manager ebenso sympathisch werden wie die Sprachspeichersysteme, die derzeit an den Start gehen. ■



JOACHIM WEBER

Geboren 1948. Wirtschaftsabitur. Gelernter Industriekaufmann und Diplom-Kaufmann. Seit 1974 Wirtschaftsredakteur der WELT in Frankfurt.

Die 1971 gegründete European Business School im Schloß Reichartshausen bietet eine internationale Management-Ausbildung

Der berufliche Erfolg der Ehemaligen spricht für EBS



JÖRN PETER ALDAG
Geboren 1959. Abitur. 1978 bis 1982 Studium an der European Business School, zwei Auslandssemester London und Paris. 1982 bis 1983 Analyst im „Corporate Finance" E. F. Hutton Intern., Paris. 1983 bis 1985 Consultant und Projektleiter bei Arthur D. Little International, Wiesbaden. Seit 1985 bei MAN Roland Druckmaschinen AG, Offenbach. Heute dort Abteilungsleiter Strategische Planung.

Von JÖRN ALDAG

Was bedeutet dieses ominöse Kürzel – EBS –, welches dem Namen anderer Institute so zum Verwechseln ähnlich sieht?

EBS – das heißt in diesem Falle nicht European Business Studies (FH Osnabrück) oder Europäisches Studienprogramm für Betriebswirtschaftslehre (Reutlingen) – EBS, das heißt hier European Business School.

Hinter diesem Namen verbirgt sich die älteste dieser Schulen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, der wachsenden Internationalisierung durch eine europäische oder internationale Managementausbildung Rechnung zu tragen.

Bereits im Jahre 1971 wurde die EBS in Offenbach ins Leben gerufen. Wer hätte damals geglaubt, daß sich aus dieser Schule, deren erstes Semester sich aus ganzen acht Studenten zusammensetzte, im Jahre 1986 ein *Institut mit einem etwa 130 Studenten* starken Anfangssemester entwikkeln würde.

Folgert man hieraus jedoch nun „Uni-mäßige" Verhältnisse mit überfüllten Vorlesungssälen und einer hohen Anonymität, so liegt man falsch.

Nach wie vor beruht das Konzept dieser nun im Schloß Reichartshausen im Rheingau ansässigen, staatlich anerkannten privaten Fachhochschule auf interaktiven Lehrveranstaltungen mit nicht mehr als 35 Studenten.

Eine Aufnahmeprüfung und rund 60 schriftliche Prüfungen in den acht Semestern sorgen für eine Auslese, der so mancher zum Opfer fällt.

Sechs Praktika von insgesamt zwölf Monaten Länge sowie ein von Wissenschaftlern und Praktikern gleichermaßen getragenes Programm stellen die Nähe zur Unternehmenspraxis her.

Die Studiensemester an den Schwesterschulen in England – seit drei Jahren alternativ auch an der American Graduate School for International Management in Arizona – und in Paris, die obligatorischen Aus*landspraktika sowie die studienbe*gleitende Sprachausbildung garantieren eine weitgehende Dreisprachigkeit.

So ist es zu erklären, daß EBS-Absolventen sich nicht verstecken müssen. Eine Vielzahl attraktiver Stellenangebote aus der Wirtschaft belegt die Qualität der Ausbildung.

Mit dem Fachhochschulstatus der staatlich anerkannten Hochschule für Betriebswirtschaftslehre lebt man gut, vergleicht man sich doch nicht nur mit Studenten dieser akademischen „Hierarchiestufe".

Der in diesem Wintersemester begründete zweite Studiengang „Wirtschaftsinformatik" schafft jedoch eine wichtige Voraussetzung für eine „Beförderung" zur wissenschaftlichen Hochschule mit Promotionsrecht. Dennoch ist es bis dorthin noch ein weiter Weg.

Mögen 4250 Mark Studiengebühren pro Semester auch enorm hoch erscheinen, so sind sie im Vergleich zu amerikanischen Studiengängen geradezu bescheiden angesetzt. Viele *akzeptieren diesen Betrag als Preis* einer hochqualitativen und erfolgsverdächtigen Ausbildung, die im Idealfall aufgrund des höheren Zeit- und Leistungsdrucks auch noch kürzer als in vergleichbaren Studiengängen ist. So relativiert sich der Betrag angesichts eines früheren und möglicherweise auch höheren Einkommens.

Dank BAföG und Stipendien der EBS ist ein hohes Einkommen der Eltern nicht mehr Voraussetzung für eine Teilnahme am EBS-Programm. Auch exebs, der Verein der Ehemaligen und Förderer der EBS, vergibt Stipendien an unterstützungsbedürftige Studenten oder Studienbewerber.

Ihrem staatlichen und privaten Wettbewerb – neuere Namen in der grenzüberschreitenden Ausbildung von Führungsnachwuchs sind Koblenz und Flensburg – hat die EBS ihr Potential an Ehemaligen voraus, deren beruflicher Erfolg für sich spricht.

Absolventen der EBS arbeiten heu*te erfolgreich bei vielen Großunter*nehmen in verantwortlichen Positionen. Ihre Statistik liest sich wie ein Gotha für die Wirtschaft. ■

Schon vor dem Examen erste Angebote



ALEXANDER WITTE
Geboren 1953. Abitur. 1975 bis 1979 Studium an der European Business School mit Praktika bei der Deutschen Bank, Colonia-Versicherung, Lloyd's of London. Je ein Auslandssemester in Paris und London. 1979 bis 1980 Trainee bei American Int'l Underwriters (AIU) und Informationsaufenthalt bei Johnson & Higgins, New York. 1980 bis 1983 Trainee und später Mitarbeiter in der Auslandsabteilung von Jauch & Hübener in *New York, seit 1986 im Frank*furter Büro tätig.

Von ALEXANDER WITTE

Das Examen bestand ich 1979 an der European Business School. Ich entschied mich für das Betriebswirtschafts-Studium an dieser privaten Hochschule, weil hier ein leistungsorientierte praxisnaher Studiengang angeboten wird.

Besonders attraktiv erschien neben den Auslandssemestern – es müssen je ein Semester in Paris und in London mit den dazugehörigen Praktika nachgewiesen werden – die Aussicht auf die Möglichkeit, nach dem Examen unter einer Vielzahl von Stellenangeboten auswählen zu können. So begann ich 1975 das Studium zusammen mit etwa 30 Studenten, von denen 12 die Prüfung bestanden.

Neben der Vermittlung des betriebswirtchafts-wissenschaftlichen Stoffes gibt die EBS ihren Absolventen das Bewußtsein, arbeitsmäßig belastbar zu sein und die spätestens in den Auslandssemestern akquirierte Fähigkeit zu haben, sich schnell unterschiedlichen Arbeitsbedingungen anpassen zu können.

Die Frage, was denn mit dem akademischen Wissen in der beruflichen Praxis anzufangen sei, stellte sich hier kaum: an der EBS werden die Kernfächer sowohl von wissenschaftlichen Dozenten als auch von Praktikern gelehrt. Die Verbindung von Theorie und Praxis bleibt so für den Studenten immer erlebbar.

Meine Erfahrungen in diesem praxisbezogenen Studium bestimmten meine Berufwahl: Durch die verschiedenen Praktika bei amerikanischen Versicherern und Lloyd's in London sowie durch meine Diplomarbeit über die deutschen Rückversicherer wuchs das Interesse an der Versicherungswirtschaft.

Die bereits ein halbes Jahr vor dem Examen zugesagte erste Anstellung bei einem deutschen Industrieversicherungsmakler führte mich erst einmal zu einem mehrmonatigen Ausbildungsaufenthalt nach New York. Das internationale Studium und die damit verbundene Beherrschung von Englisch und Französisch kamen mir bei dieser Tätigkeit in der Auslandsabteilung zugute.

Nach drei Jahren in Deutschland wurde ich als Repräsentant der Firma wieder nach New York geschickt, um dort zusammen mit dem amerikanischen Kooperationspartner für Umsatzsteigerungen im Amerika-Geschäft zu sorgen.

Nach gut zwei Jahren an der Wall Street bin ich nun als Industrieberater in Frankfurt tätig, gut gerüstet, um die für die nächsten Jahre zu erwartenden Veränderungen in der deutschen Versicherungswirtschaft agierend, nicht reagierend mitzuerleben. ■

Beratung für die Praxis

Seit dem Wintersemester 1985/86 gibt es an der European Business School den Bereich Career- und Placement-Service. Ziel und Aufgabe dieser Einrichtung ist es, die Studenten individuell in ihrer Karriereplanung zu beraten und den Unternehmen der Wirtschaft den Anreiz zu geben, geeigneten Führungsnachwuchs gezielt auszuwählen.

Durch Kontaktaufnahme zu Firmen, die an der Einstellung von EBS-Absolventen interessiert sind oder Praktikantenplätze zur Verfügung stellen, bietet der Career-Service den Studenten Informationen über Traineeprogramme, innerbetriebliche Ausbildungswege und Einsatzmöglichkeiten im In- und Ausland.

Placement-Service umfaßt Planung, Organisation und Firmenpräsentation und richtet sich an Studenten des Hauptstudiums. So werden fachspezifische Fragen beantwortet und Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen abgesprochen. (WR)

Auslands-Praktika für den Einstieg in die Reederei

Von THOMAS REHDER

Heute ist er Mitglied der Geschäftsführung einer mittelständischen Reederei und Schiffsmaklerfirma in Hamburg, die sich in Familienbesitz befindet.

Er gehört zum Examensjahrgang 1981 und dort zu denjenigen Absolventen, die schon mit der Perspektive einer künftigen Tätigkeit im Familienunternehmen an die European Business School (EBS) gekommen sind und diesen Studiengang bewußt als Allround-Grundlage einer späteren unternehmerischen Aufgabe gewählt haben.

Dabei spielte die internationale Komponente des EBS-Studiums eine besonders wichtige Rolle, denn wer sich international nicht auskennt, braucht in der Schiffahrt gar nicht erst anzufangen.

Das EBS-Studium war für ihn daher die optimale Möglichkeit, in kürzester Zeit eine umfassende betriebswirtschaftliche Ausbildung mit der Notwendigkeit umfangreicher Auslandserfahrungen zu kombinieren. Wie es in der Praxis aussieht, erfuhr er bei Werften, Schiffahrtsbanken und Maklerfirmen in Marseille, Paris, London und Singapur. Diese Praktika gehören zum EBS-Studium.

Im nachhinein, so glaubt er, hält diese enge Verzahnung von Theorie und Praxis das Studium lebendig, „die Lust zum Ausprobieren wächst und der vielzitierte Praxisschock bleibt aus".

Nach Abschluß des Diploms mit einer Arbeit über Fragen der Schiffsfinanzierung entscheidet er sich dann für einen Job bei einer führenden Schiffsmaklerfirma in New York, wo er nach kurzer Zeit die Verantwortung für das Kanada-Geschäft übernimmt. Die Offenheit und Unbefangenheit, mit der in den USA Makler Geschäfte tätigen, fasziniert ihn. „Es gibt einfach weniger Scheuklappen und Unbeweglichkeit als in der Bundesrepublik" faßt er seine Erfahrungen zusammen.

Nach dreijähriger Tätigkeit tritt er dann 1984 in das Familienunternehmen in Hamburg ein, wo er seitdem den Aufbau des internationalen Maklergeschäfts vorantreibt. „Das Tagesgeschäft", so lautet sein Resümee, „wird man in der Regel auch mit einer kaufmännischen Lehre betreiben können, aber gerade in kleinen und mittleren Unternehmen fallen eine Fülle von Entscheidungen an, für die keine Stabsabteilung Vorlagen angefertigt hat.

Trotzdem muß man in der Lage sein, die Zukunft des Unternehmens in strategischen Zusammenhängen zu sehen und in betriebswirtschaftliche Kategorien einzuordnen. Die Zukunft der Schiffahrt ist heute unbestimmter als je und die gegenwärtige Lage für viele traditionelle Firmen bedrohlich. Um diesen Aufgaben gewachsen zu sein, ist eine gründliche Management-Ausbildung erforderlich, die nicht nur auf Theorien basiert, sondern die Praxis einbezieht, wie es bei EBS durch die Pflicht-Praktika der Fall ist." ■



THOMAS REHDER
Geboren 1956. Abitur 1975. Wehrdienst bei den Marinefliegern. 1976 Assistant Chef de Bord bei Ateliers Provençaux, Marseille. 1977 bis 1981 Studium bei der European Business School. Praktika bei Germanischer Lloyd, Singapur, Barry Rogliano Salles, Shipbrokers, Paris, Rowbothams and sons, Marine Insurance Brokers, London, und der Vereins- und Westbank, Hamburg. 1981 bis 1984 Shipbroker bei Intercontinent Chartering, New York. Seit 1984 bei der Firma Carsten Rehder, Hamburg.

Workshops helfen, Ängste der Mitarbeiter abzubauen

Von WOLFRAM HATESAUL und PETER FRIEDERICHS

Unternehmen, die Produktionsprozesse durch technische Innovation verbessern, konzentrieren sich häufig ausschließlich auf die fachliche Vorbereitung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte. Verfahrensabläufe, Fachwissen und technische Details werden gründlich vermittelt. Daß trotzdem sehr häufig erhebliche Widerstände gegen die Innovationen auftreten, die bis zu Destruktion führen können, liegt vor allem daran, daß die psychologischen Auswirkungen der verlangten Umstellung zu wenig Beachtung finden.

Ein Beispiel macht dies deutlich: In einem mittelständischen Produktionsunternehmen wurde mit hohem Investitionsaufwand eine moderne, vollautomatische Ofenanlage installiert, die ein älteres, vorwiegend handwerklich betriebenes Modell ersetzte. Die Mitarbeiter – qualifizierte technische Fachkräfte – erhielten umfangreiche Schulungen, unterstützt durch die Herstellerfirma des neuen Ofens, und wurden sorgfältig in die Handhabung, Wartung, Kontrolle und Steuerung eingewiesen.

Die Möglichkeit, die gesamte Ofenanlage von einem elektronischen Steuerstand aus zu überwachen und zu regeln, ließ eine Reihe von beschwerlichen Routinetätigkeiten wegfallen und reduzierte vor allem die unbeliebten Nacht- und Wochenendbereitschaften, die vorher unbedingt notwendig gewesen waren. Objektiv also eine Innovation, die allen Beteiligten Freude machen müßte.

Daß dies dennoch nicht der Fall war, sondern über Monate hinweg kein geregelter Produktionsablauf sichergestellt werden konnte, die Mitarbeiter sich zunehmend weigerten, an der neuen Anlage zu arbeiten, sich das Arbeitsklima rapide verschlechterte, zeigte, daß psychologische Probleme entstanden waren, die keine Beachtung gefunden hatten.

So befürchteten beispielsweise die Mitarbeiter personelle Einsparungen aufgrund der Rationalisierung – ein Thema, das nie offen angesprochen wurde –, sie erlebten zum Teil einen erheblichen Kontrollverlust. Wo sie früher mit einfachen, ihnen verständlichen Methoden Temperaturen gemessen und daraus ihre Schlüsse für den Brennvorgang gezogen hatten, mußten sie jetzt auf Datenkolonnen oder graphische Darstellungen am Bildschirm zurückgreifen.

Weiteres Problem war die Angst vor der Verantwortung. Wo früher sechs oder sieben Leute in der Wochenendbereitschaft gemeinsam Störungen und Regelabweichungen beseitigt hatten, indem sie „direkt begreifbar" Trennerflammen regulierten, die Sauerstoffzufuhr drosselten oder Laufgeschwindigkeiten veränderten, sah sich nun der einzelne am Wochende als Kontrollperson im Werk befindliche Mitarbeiter der Aufgabe gegenüber, eventuelle Abweichungen durch gezielte Eingriffe in die elektronische Steuerung zu beheben.

Zwar waren die Mitarbeiter sachlich auf diese Aufgabe vorbereitet, jedoch stand dem früheren Vertrauen in die eigene handwerkliche Fertigkeit nun die erlebte Abhängigkeit von einer weitgehend unbegreiflichen Maschine gegenüber. Statt sich auf den Rat und die Mithilfe der Kollegen verlassen zu können, muß diese Aufgabe nun auch noch allein bewältigt werden. Daß diese Situation zu Ängsten führen kann, wenn Schäden von einer halben Million Mark bei einer Fehlbedienung nicht unwahrscheinlich sind, ist verständlich.

Diese Situation und viele vergleichbare hat P&M in zahlreichen Unternehmensberatungsprojekten vorgefunden und mit der Methode des „Synergieworkshops" bearbeitet und gelöst. Oberstes Ziel und Grundidee des Workshops ist es, in den sachrationalen Problemen eine genaue Analyse der emotionalen Situation, der Ängste, Konflikte oder Befürchtungen zu erzielen. So bereiten die Moderatoren in Kenntnis der unternehmensspezifischen Probleme und Anforderungen eine meist mehrtätige Klausurtagung vor, an der alle Betroffenen und Beteiligten teilnehmen.

Während des Workshops ist es die Aufgabe der Moderatoren, durch Anwendung entsprechender Techniken eine möglichst vollständige Analyse der sachlichen wie emotionalen Situation zu erzielen. Individuelle Arbeitstechniken wie Rollenspiele, Gruppenarbeit, Praxissimulationen, Problemaufschreibungen und Interviews gewährleisten, daß sich die Teilnehmer nicht in „emotionalem Brei" verstricken, sondern kooperativ zusammenarbeiten.

Im beschriebenen Beispiel wurden bestimmte Zirkel aus Mitarbeitern der Ofenbedienung, der Wartung, der Instandhaltung und des Engineerings gebildet, die gemeinsam für bestimmte Detailprobleme Lösungen erarbeiteten.

Ferner wurde ein zusätzliches Bereitschaftssystem für die technischen Führungskräfte geschaffen, so daß jeder Mitarbeiter während seiner Nacht- oder Wochenendkontrolldienste jederzeit bei Schwierigkeiten einen kompetenten Ansprechpartner erreichen kann.

Weiterhin wurde eine völlig neue Einweisungs- und Schulungskonzeption erarbeitet, und zwar nicht von den Spezialisten der Herstellerfirma, sondern orientiert an den Fragen, Problemen und Erlebnissen der betroffenen Mitarbeiter.

Durch die Erarbeitung konkreter Maßnahmen und Zeitpläne – wer tut was bis wann – wird erreicht, daß die Ergebnisse des Workshops auch tatsächlich umgesetzt werden. Die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen werden auch dann noch betreut, wenn sie im Unternehmen bereits zur Anwendung gekommen sind. Die Erfahrungen haben gezeigt, daß der einmal hergestellte Konsens um so wirkungsvoller und dauerhafter ist, je intensiver die Nachbereitungsphase in die Schulung miteinbezogen wird.



WOLFRAM HATESAUL
Abitur. Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur. Nach dem Studium zwölf Jahre in verschiedenen Führungspositionen im Personal- und Sozialwesen in verschiedenen Unternehmen der Industrie. Danach selbständiger Unternehmensberater. 1977 Gründung der P&M Personal- und Management-Beratung Wolfram Hatesaul GmbH, Bonn.



PETER FRIEDERICHS
Geboren 1941. Studium der Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaft. Diplom-Psychologe. Acht Jahre Chefberater im Personalbereich des Henkel-Konzerns, Düsseldorf. Geschäftsführer der P&M Personal- und Management-Beratung Wolfram Hatesaul GmbH, Bonn.

Wichtige Tips für den Umgang mit amerikanischen Geschäftspartnern

Von KLAUS LANDGREBE

Jeder Geschäftsmann, jeder Manager, der von einem deutschen Unternehmen in die USA abgeordnet wird, muß sich auf die Mentalität des „American way of business" und die der Macher drüben einzustellen verstehen. Was gilt es für den zu beachten, der das Glück und die Pflicht hat, Geschäfte mit Amerikanern zu versuchen?

Die europäischen und amerikanischen Märkte wachsen immer enger zusammen. So wichtig wie Erfahrungsaustausch und Technologietransfer ist daher auch für deutsche Unternehmen, die sich auf dem amerikanischen Markt etablieren wollen, die Entsendung eigener Führungskräfte in die USA.

Doch der Manager, der Niederlassungsleiter, der Geschäftsgründer, sie alle werden in den USA in einem Umfeld tätig werden, das mit der deutschen Unternehmenswirklichkeit nicht viel gemein hat.

Das gilt für die Arbeit im Unternehmen ebenso wie für den privaten Kontakt zu Geschäftsfreunden und Mitarbeitern. In diesem Sinne bietet Amerika immer noch ein Stück Abenteuer im Wilden Westen.

Die einen bezeichnen die Amerikaner als skrupellos, verschwenderisch, unkultiviert, unmoralisch und zügellos.

Die anderen sehen sie als tüchtig, phantasievoll und kreativ, dynamisch und wendig. Obendrein dann auch noch als offen, sympathisch, freundlich, effizient und fleißig.

Welches Bild zutrifft, welche Einschätzung richtig ist und im Umgang mit amerikanischen Entscheidern erfolgversprechend, läßt sich aus einer großen Summe von praktischer Erfahrung wohl zutreffend beantworten. Wollen wir's versuchen.

Damit nicht schon der Einstieg in das amerikanische Geschäftsleben ein Flop wird, sollte sich der entsandte Manager auf Verhaltensänderungen vorbereiten. Flexibilität ist alles, deutsche Normen müssen für die Zeit des US-Aufenthaltes hintenan stehen:

Deutsche Unternehmen, die den Amerikanern zeigen wollten, „wie man es richtig macht", sind meistens gescheitert. Deshalb sollte man erst einmal vorsichtig in den Markt hineinriechen und ihn wirklich verstehen lernen, bevor man versucht, aggressiv zu agieren.

Wichtig ist vor allem, mit einem Kern erfahrener deutscher Mitarbeiter zu arbeiten, der dann nach und nach durch hochqualifizierte amerikanische Fachleute ersetzt wird.

Wichtig für jedes amerikanische Unternehmen, auch für ausländische Unternehmen in den USA, sind die Werbung und die Schaffung eines aktuellen, zeitgerechten Images.

Wichtig ist daher die Zusammenarbeit mit einer amerikanischen Werbeagentur, die sich als Partner für das Unternehmen eignet und es in allen Fragen der Werbung, Verpackung und des Marketing umfassend beraten kann.

Amerikaner kommunizieren im privaten und geschäftlichen Bereich anders als europäische und deutsche Geschäftsleute. Sie mögen keine langatmigen Hintergrundinformationen und wollen sofort wissen, worum es geht.

Amerikanische Geschäftsleute planen kurzfristige Termine und entscheiden schneller als deutsche. Die Arbeitsweise sollte man sich zunutze machen, um nicht den Eindruck zu erwecken, man sei an einem Fall nicht interessiert.

Der richtige Umgang mit den Mitarbeitern ist für einen langfristigen Erfolg in den Vereinigten Staaten unerläßlich. Anders als in Deutschland brauchen Amerikaner klare Führungsstrukturen, genaue Anweisungen und ständige Kontrolle.

Dazu gehört aber auch, den Mitarbeitern die Unternehmensziele verständlich zu machen und sie zu motivieren.

Auch im privaten Bereich heißt es für deutsche Manager sich umzustellen. Amerikaner schließen sehr schnell Freundschaften und zeigen gegenüber Gesprächs- und Geschäftspartnern ein aufgeschlossenes Verhalten.

Amerikanische Geschäftsleute erwarten auch von ihren deutschen Partnern ein ähnliches Verhalten. Öfter mal zu lächeln als im Gespräch mit deutschen Geschäftspartnern zahlt sich aus.

Patentrezepte gibt es sicherlich im Umgang mit Amerikanern nicht, denn geschäftlicher Erfolg läßt sich auch im „Land der unbegrenzten Möglichkeiten" nicht erzwingen.

Doch die Beschäftigung mit der „Neuen Welt", die Einstellung auf andere Lebens- und Arbeitsgewohnheiten legen oftmals den Grundstein für gelungenes geschäftliches Engagement in den USA und sichern Vorteile gegenüber den Konkurrenten aus dem eigenen Lande. ■



KLAUS LANDGREBE
Geboren 1936. Maschinenbaustudium. Diplom-Ingenieur. Mitglied des Board of International Managers der MSL. Seit 1973 Geschäftsführer der MSL Deutschland GmbH, Düsseldorf und Frankfurt.

Die Schulung von Führungskräften in der Bundesrepublik hat eine reiche Geschichte – Externe Formen nehmen erheblich zu

Wohnzimmer-Institute für die Manager-Bildung

Von ROLF STIEFEL

Während der sechziger Jahre wurden zahlreiche Monographien über einzelne aktivitätspädagogische Lehrmethoden veröffentlicht. Dabei war interessant zu beobachten, wie jede erörterte Lehrmethode in der Fachliteratur zunächst als „Allheilmittel" gefeiert wurde, nach einer unkontrollierten Übernahme in die Praxis eine wahre „Honeymoon-Phase" erlebte, bevor sie einer kritischen und differenzierteren Betrachtung wich.

Bezeichnend waren auch die in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre einsetzenden Forschungsprojekte über die Effizienz aktivitätspädagogischer Lehrmethoden, die Ausdruck jenes Unbehagens waren, daß es beinahe zu jeder Veranstaltung gehörte, daß man den Teilnehmern ein Planspiel anbot.

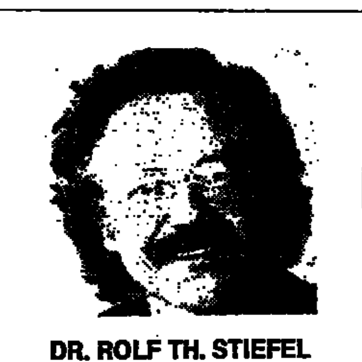
Die lernorientierte Entwicklungsstufe war eine Erweiterung der lehrorientierten Entwicklungsstufe, indem ein aktivitätspädagogischer Lehrmethoden-Mix an die Stelle des dozierenden Unterrichts der lehrorientierten Stufe trat. Ansonsten hatte sich aber in der Ideologie der Management-Bildung der sechziger Jahre wenig verändert:

● Die einstufigen Veranstaltungen wurden teilweise mit einer Vorbereitungsphase ausgestattet.

● Der Trainer war nach wie vor ein lehrinhaltlicher Experte, der sich jetzt aber auch aktivitätspädagogischer Lehrmethoden bediente (ohne die zugrundeliegenden lernpsychologischen Erkenntnisse der neuen Methoden in ihrem Ablauf immer zu begreifen).

● Der Vorgesetzte des Teilnehmers hatte weiterhin keine Bedeutung.

● Der Strukturierungsgrad der Lernorganisation war nicht mehr so rigid aber nach wie vor trainerbestimmt, was zur Folge hatte, daß es jetzt im Veranstaltungsverlauf auch Aufarbeitungsnotwendigkeiten von Lernstörungen gab, die in Form von sogenannten „Blitzlichtern" angegangen wurden.



DR. ROLF TH. STIEFEL
Geboren 1942. Studium Wirtschaftspädagogik und Betriebswirtschaftslehre, Diplom-Handelslehrer und Diplom-Kaufmann. 1969 bis 1974 Hochschullehrertätigkeit am damaligen CEI (heute IMI) in Genf. Danach Lehrstuhl für Erwachsenenbildung in Toronto und am hochschuldidaktischen Zentrum der McGill-University. Seit 1975 selbständiger Management-Andragoge.

Auch in der lernorientierten Entwicklungsstufe war die Management-Bildung auf das eigentliche Lernfeld im Seminar beschränkt, wobei man versuchte, das Lernen der Teilnehmer zu optimieren. Die lernorientierte Entwicklungsstufe begann sich um 1970 in einer qualitativ anderen Stufe fortzusetzen, als die Fragen nicht nach einer weiteren Optimierung des Subsystems Lernfeld gestellt wurden, sondern das Konzept der Lerntransfersicherung Einzug hielt.

Die entscheidende Ausrichtung der Management-Bildungsaktivitäten in den sechziger Jahren konzentrierte sich auf die erfolgreiche Übertragung des Gelernten an den Arbeitsplatz. Neben dem Lernfeld gab es auch ein teilnehmerindividuelles Funktionsfeld in der Management-Bildung, in dem jetzt der Vorgesetzte als „die wichtigste Figur in der Management-Bildung" entdeckt wurde.

Die Veranstaltungen zeichneten sich durch den Einsatz von aktivitätspädagogischen Lehrmethoden aus, um als progressiv zu gelten. Dann wurde es ein Markenzeichen der Veranstaltungen der transferorientierten Entwicklungsstufe, daß sie am Ende die Aufstellung eines Aktionsplans enthielten, mit dessen Hilfe ein Teilnehmer die beschleunigte Umsetzung der Lernerkenntnisse in die Praxis vornahm.

Die Entdeckung des Vorgesetzten führte zu Vor- und Nachbereitungsgesprächen zwischen ihm und dem Teilnehmer; einmal, um in der Vorbereitungsphase durch den Vorgesetzten die so wichtige Lern- und spätere Anwendungsmotivation zu erzeugen; zum anderen sollte er in der Nachbereitungsphase ein Wiedereintrittsgespräch durchführen und den Mitarbeiter in der Anwendung des Gelernten an den Arbeitsplatz betreuen.

In der transferorientierten Entwicklungsstufe wurde davon ausgegangen, daß die einfache Gleichung – perfekt geplantes Lehren führt zu Lernen und erfolgreiches Lernen führt zu Transfer – nicht mehr gilt, sondern daß eine transferorientierte Veranstaltung für teilnehmende Führungskräfte anderen Überlegungen folgt. In der Fachliteratur begann sich jetzt die wissenschaftlich betriebene Management-Bildung von der Erwachsenenbildung zu lösen und ihre Fragestellungen in einer eigenständigen Fachdisziplin, der Management-Andragogik, zu verfolgen.

Der Veranstaltungstyp der transferorientierten Entwicklungsstufe enthielt einige wesentliche Merkmale, die in den Programmen der früheren Stufen nicht enthalten waren:

● Die Lernziele wurden als Transferziele definiert;

● der Vorgesetzte als entscheidender Faktor des Umfelds eines Teilnehmers wurde in den Entwicklungsprozeß einbezogen: direkt, indem er die besagten Gespräche führte und indirekt, um ein umsetzungsfreundliches Klima in der Arbeitsgruppe eines von einem Seminar zurückkehrenden Teilnehmers aufzubauen;

● dem Teilnehmer wurde durch verschiedene Back-home-Übungen geholfen, die Brücke vom Lernfeld zum Funktionsfeld zu schlagen;



Das hohe C der Selbstdarstellung

● das erfahrungsorientierte Lernen wurde verstärkt betont, da erkannt wurde, daß eine bestimmte Lernqualität bei berufserfahrenen Teilnehmern eine Voraussetzung für einen erfolgreichen Transfererfolg war;

● der Teilnehmerkreis hatte eine stärkere Mitwirkungsmöglichkeit im Seminar durch das Einbringen seiner Lernbedürfnisse, die neben den zu bearbeitenden organisatorischen Bedarf traten und die sich in der Verwendung von sogenannten Erwartungs- und Probleminventuren am Beginn des Trainings ausdrückten;

● die Mitgestaltung des Teilnehmerkreises manifestierte sich auch in dem wahren Siegeszug der Pinnwand-Methodik, die jetzt auf breiter Front eingeführt wurde;

● der Trainer war jetzt nicht mehr nur als Lehrinhaltsexperte und Methodenexperte gefordert, sondern mußte den Teilnehmerkreis durch die Transferausrichtung auch als „Innovationsexperte" betreuen. Denn Transfer bedeutete auch immer wieder Umgang mit Veränderungen am Arbeitsplatz, Abbau von Widerständen und Entwicklung von Durchsetzungsstrategien im betrieblichen Umfeld.

Der qualitative Sprung der Management-Bildung in der transferorientierten Entwicklungsstufe reichte jedoch nicht aus, um mit den Management-Bildungsaktivitäten zufrieden zu werden. Als neuralgischer Punkt in der Arbeit mit Führungskräften wurde das Konzept von Bedarf, Problem und Bedürfnis entdeckt und wurde insbesondere unter dem Einfluß der sich Mitte der siebziger Jahre auch im deutschsprachigen Raum etablierenden Organisationsentwicklung neu gestellt.

Die sich so perfekt darstellenden Veranstaltungen der transferorientierten Entwicklungsstufe hatten einen schwachen Punkt, der allerdings für die gesamte Arbeit zentrale Bedeutung hatte. Die Weiterbildung stützte sich auf Daten von Bedarfserfassungssystemen, die nur unscharfe und häufig wenig gültige Bedarfsdaten lieferten.

Ein Leistungsbeurteilungssystem, das über die Leistungsdefizitanalyse durch den Vorgesetzten auch den Weiterbildungsbedarf meldet, ist eben nur so gut wie die entwickelte Wahrnehmungsschärfe dieser Vorgesetzten.

Aber auch die eigens zur Erfassung von Weiterbildungsbedarfen etablierten Systeme übersahen, daß die Beteiligten zum einen eine gewisse Reife im Umgang mit den Systemen haben mußten und zum anderen waren diese Systeme meistens als Bedarfserfassung zu einem gewissen Zeitpunkt konstruiert. Daß Bedarfserfassung als gemeinsamer zeitraumgreifender Suchprozeß der Betroffenen und Beteiligten einzurichten ist, wurde erst mit der Durchführung von Organisationsentwicklungsprojekten auch für die Management-Bildung deutlich.

Das Konstrukt des „organisatorischen Eisbergs", nach dem nur ein kleiner Teil eines Problems sichtbar ist und der Rest des Problems in einer Klärungs- und Diagnosephase ausgelotet werden muß, manifestierte, welche Fragezeichen eigentlich hinter den so perfekten transferorientierten Veranstaltungen zu sehen waren.

Die neue dominante Fragestellung der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe richtete sich deshalb auch folgerichtig an den Ausgangspunkt jeglicher Management-Bildungsbemühungen: „Was ist der eigentliche Bedarf und das echte Problem und welcher Teil des als echt und valide erkannten Problems kann mit Weiterbildung in Angriff genommen werden, und wo müssen andere Änderungsmaßnahmen vorgeschaltet, flankierend und/oder nachgeschaltet werden?"

Mit dieser Fragestellung wurden die vielen Seminare über Zeitmanagement, Persönliche Arbeits- und Führungstechnik und die in der transferorientierten Entwicklungsstufe so beliebten Kommunikations- und Kooperationstrainings zweifelhaft, weil sie gewissen „Modebedarf" widerspiegelten und sich nicht auf validen und abgesicherten Bedarf abstützten.

Zudem setzte mit der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe für viele Management-Bildner eine teilweise schmerzlich erlebte Desillusionierung ein. Mußten sie doch jetzt bei stärkerer Hinterfragung des vordergründigen Bedarfs erleben, daß die Bedarfsursachen tiefer liegen und anders aussehen als der ursprünglich wahrgenommene oder von der Linie gemeldete Bedarf und daß dieser jetzt erkannte Bedarf vor allem kein Weiterbildungsbedarf mehr war, für deren Bearbeitung auch die transferorientierten Seminare keine Hilfe boten.

Die problemlösungsorientierte Entwicklungsstufe führte mit ihrer besonderen Wertschätzung der Bedarfsklärung einen neuen Seminartyp in der Management-Bildung ein: das sogenannte Problemklärungsseminar, in dem die Teilnehmer mit Hilfe des Trainers zu verstehen suchten, was ihre eigentlichen Probleme und Bedürfnisse sind. Erst danach wurde das Problemlösungsseminar konzipiert.

War das Programm der transferorientierten Entwicklungsstufe noch eher „Konfektionsware", bei der bestimmte Abänderungen aufgrund der in der Erwartungsinventur am Beginn der Veranstaltung gesammelten Lernbedürfnisse vorgenommen wurden, war der Programmtyp der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe immer ein „Maßanzug", der auf den Teilnehmerkreis und die Kultur des Unternehmens zugeschnitten wurde.

Damit gingen auch neue Kompetenzen für den Trainer einher, denn jetzt galt es, die entsprechenden Zuschnittsbedürfnisse systematisch zu erfassen und dann diese Daten in entsprechende Entwicklungsmaßnahmen umzusetzen. Da jetzt der Trainer sich mit den speziellen Zuschnittsbedürfnissen von Teilnehmern auseinandersetzen mußte, kamen neue Fragenkreise wie Lerngeschichte eines Teilnehmers, Lern- und Informationsverarbeitungsstil, Lernkultur im Unternehmen und organisationale Lernsysteme eines Unternehmens als Teil der Unternehmenskultur auf, die ihm von nun an auch neue Fähigkeiten abforderten und ihn nicht länger in den bestehenden Kompetenzsträngen verharren ließ.

Eine besondere Erscheinung der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe waren die mehrstufigen Programme, die aus einzelnen Elementen bestanden und den Prozeß der Weiterbildung der Führungskräfte auch zeitlich streckten. Neben das Problemklärungsseminar trat das zeitversetzte Problemlösungsseminar und anschließend folgte – wiederum nach einiger Zeit am Ende der Transferphase – ein Transferseminar, in dem die Teilnehmer eine Überprüfung des Einführungsstands ihrer Transfererfolge vornahmen.

Im Rahmen der problemlösungsorientierten Entwicklungsarbeit kam der sensitive Management-Bildner in dieser Entwicklungsstufe immer wieder auch mit den Werten und den Normen eines Unternehmens in Berührung, die nun 1980 mit dem neuen Schlagwort der Unternehmenskultur auch für die Management-Bildung eine neue Entwicklungsstufe begründeten.

Die werteorientierte Entwicklungsstufe würden wir zeitlich mit der Veröffentlichung der Peters-Watermann-Studie und den dort zitierten „weichen Erfolgsfaktoren" als neue Entwicklungsperiode beginnen lassen. Zwar gab es auch schon vorher Veröffentlichungen über Unternehmenskultur und Werthaltungen in Organisationen, doch gab dieser Bestseller eine neue Trendmarke an, in dessen Gefolge auch die bis dahin sich etwas schwertuende „New Age"-Bewegung eine neue Eigendynamik gewann. Vorher war diese neue Bewegung eine Art extrapolierte Sammelbewegung der Humanistischen Psychologie und der sich unter diesem Schirm etablierten Exoten.

Die Aufgabenstellung der Management-Bildung in der werteorientierten Entwicklungsstufe richtet sich nicht an dem durch Problemklärungsseminare freigelegten Phänotyp aus, sondern setzt sich – gleichsam genotypisch – mit den freigelegten Problemen auseinander.

Während sich in der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe für die Teilnehmer ein darauf aufbauendes Seminar anschloß, in dem sie ein direkt verwendbares Problemlösungsverhalten erwerben, fragt der Trainer in der werteorientierten Entwicklungsstufe nach den problembegründenden Normen: „Welche Werte und Normen können wir bei uns im Unternehmen identifizieren, die dazu geführt haben, daß wir dieses Problem haben?"

Typische Aktionsfelder der Management-Bildung in der werteorientierten Entwicklungsstufe sind auch hier die Problemklärungsseminare. Dazu treten im Gefolge der Normen- und Werteentwicklung und die sie bedingenden Lernprozesse neue Aktionsfelder auf.

„Wer sind die Schlüsselpersonen, die wir als ‚Cultural Heroes' für wertbildende Sozialisationsprozesse einsetzen können" ist beispielsweise eine der neuen Aufgabenstellungen des werteorientierten Management-Bildners.

Die Rolle des Trainers ist in der werteorientierten Entwicklungsstufe ebenfalls komplexer geworden und wird jetzt um einen Kompetenzstrang der Normen- und Werte-Identifizie-

● Fortsetzung Seite 28

An weibliche Piloten, Generale, Pastoren, Richter oder Atomphysiker haben wir uns inzwischen gewöhnt – aber Damen als Erfinder?

Die Angst vor der Technik ist so alt wie der Mensch

Von H.-HENNING ZABEL

Erfinder ist ein Beruf, den man nicht erlernen kann; deshalb ist er selten. Erfinden ist nicht jedermanns und erst recht nicht jederfraus Geschmack. Die meisten erfinden überhaupt nichts. Der Erfinder ist ein alltäglicher Begriff – aber die Erfinderin? Gibt es die überhaupt?

Wir haben uns daran gewöhnt, daß es weibliche Piloten gibt, Generale, Staatsanwälte und Pastoren, wir kennen bedeutende Wissenschaftlerinnen wie Madame Curie, die das Radium entdeckte, Lise Meitner, die sich als Atomphysikerin auszeichnete, und wir können wahrscheinlich noch einige namhafte Wissenschaftlerinnen nennen.

Erfindungen aus zarter Hand indessen kennt man allenfalls für klassisches Spielzeug, zwei deutsche Frauen machten damit ihr Glück, Käthe Kruse und Margarethe Steiff. Auch die sächsische Hausfrau Melitta Bentz mit ihrem eher harmlos-schöpferischen Einfall, aus Löschpapier den ersten Kaffeerundfilter zu kreieren, ist keine Unbekannte.

Die nicht triviale Frage: Wer aber kennt schon eine Frau, die über technische Neuerungen nachgrübelte – eine Erfinderin?

Hätte man eine „Geschichte der Erfinderinnen" zu schreiben, so würde man mit der Tatsache zu beginnen haben, daß Voltaire sich geirrt hat. Erfindergeist und der Trieb zur technischen Fortentwicklung gehören zum Menschsein. Erfinder, Bastler und Pioniere hat es zu allen Zeiten gegeben.

Über die meisten von ihnen berichtet keine Chronik. Man weiß nicht, wer das erste Rad erfunden hat, und kennt auch nicht die Namen derer, die zuerst das Feuer anmachten, das Brot in einen Backofen schoben, die Töpferscheibe in Drehung setzten und mit Spindel und Webstuhl hantierten. Vielleicht war das erste Messer die Erfindung einer Frau, wie die Pfeil- und Speerspitze die Erfindung ihres jagenden Mannes war?

Verfolgt man die Annalen zurück, so sind die Namen von zwei Frauen überliefert, die im ersten und dritten Jahrhundert christlicher Zeitrechnung in Alexandria lebten und deren Entwürfe von wissenschaftlichen Geräten als die frühesten technischen Erfindungen gelten, die individuell Frauen zugerechnet werden können.

Die eine war Maria die Jüdin, eine Alchimistin, Ansatzpunkt ihres erfinderischen Denkens war die chemische Arbeitstechnik; sie konstruierte neue Laborgeräte. Im Französischen heißt ein Doppelboiler wohl immer noch „bain marie", in Anlehnung an Marias Wasserbad oder „Balnum Mariae", ein Gefäß, welches einem doppelten Boiler ähnelte. Wahrscheinlich hat Maria einen Destillierkolben erfunden.

Die andere kreative Frau war die bekannteste Wissenschaftlerin des Altertums, Hypathia (etwa 370–415). Obwohl Mathematikerin, interessierte sie sich auch für Mechanik und praktische Technik. Sie hat verschiedene astronomische Instrumente entworfen, ein Meßgerät für den Wasserstand sowie ein Hydroskop oder Hydrometer, um das spezifische Gewicht einer Flüssigkeit feststellen zu können. Ein bitteres Drama war ihr Tod. Sie galt als gelehrte Heidin und wurde deshalb von christlichen Eiferern, Anhängern des heiligen Cyrill, ermordet.

In der damaligen Praxis hieß das: Die Wiederkehr Jesu steht bevor, deshalb braucht die christliche Welt keinen technischen Fortschritt.

Man darf nicht vergessen, daß die Angst vor der Technik nicht neu ist. Auch bei ungleich höher entwickelter Kultur versuchte man das Rad der Entwicklung anzuhalten. Noch 1781 soll ein Weib als Hexe verbrannt worden sein, weil sie an den Spinnrädern etwas verbessern wollte.

Kreativität hängt letztlich auch von der Gesellschaftsform ab. Die Wechselwirkungen sind wahrscheinlich stärker, als uns normalerweise bewußt.

Die seit Mitte des 18. Jahrhunderts fortschreitende Emanzipation der Frau zeigt sich auch dadurch, daß die Zahl aller patentierten Erfindungen weiblicher Köpfe ständig anstieg. In der Patentdokumentation wird auf sehr sichtbare Weise diese Erfinderintensität konserviert.

Die Erteilung von Erfindungspatenten wurde zuerst in England etwa um 1623 gesetzlich festgelegt, die USA erließen 1790 ihr erstes Patentgesetz. Von den deutschen Staaten bekam zunächst Preußen 1815, dann Bayern 1825 und Württemberg 1836 ein Patentgesetz.

Das Deutsche Reich hat seit 1877 ein Patentgesetz, das verschiedentlich, zuletzt in der Bundesrepublik, geändert wurde. Unter den Millionen Patentschriften, die in allen Kulturstaaten seit Beginn der Ausgabe gedruckter technologischer Schutzrechte erschienen sind, finden wir in zunehmendem Maße eine Heerschar patentierter Erfindungen weiblicher Herkunft von unterschiedlichem Gewicht, nur gibt auch der klügste Computer über Geschlechterproportionen keine Auskunft.

Höchst willkommen finden wir da in einem nahezu unauffindbaren Exemplar die erste wertvolle Orientierungshilfe über Frauenerfindungen statistisch-quantitativ behandelt: „Women Inventors to whom Patents have been granted by the United States Government, Compiled under the Direction of the Commissioner of Patents, 1790 to July 1., 1888", Washington 1888.

1923 hat dann Mary Anderson, die Direktorin des „Women Bureau", im Washingtoner Department of Labor die Dokumentation in einer Nachfolgestudie fortgeführt: „Women's Contribution in the Field of Invention" („Frauenbeiträge auf dem Gebiet der Erfindungen").

In Deutschland recherchierte Lotte Willich mit sehr viel Akribie und konnte das Erstaunliche und kaum zu Erwartende nachweisen, daß zwischen 1900 und 1935 nicht weniger als 6000 Frauen patente Ideen entwickelten. Auch in den Akten des ehemaligen Reichspatentamtes *fehlt* es wahrlich nicht an weiblichem Tüftlergeist.

Im Land der damals noch unbegrenzten Möglichkeiten erhielt Mary Kies am 5. Mai 1809 das erste Patent „für eine Strohweberei mit Seide oder Faden". Seinerzeit ungewöhnlich für eine Frau ist die Patentanmeldung von Sarah Mather 1845 für ein „submarine telescope", interessantes Indiz für technisches Know-how einer Frau.

Im ganzen zeigt die US-Patentbilanz in einem bemerkenswerten Tempo eine trendmäßige Aufwärtsentwicklung weiblicher Schutzrechte sowie eine zunehmende Vertrautheit mit der Technik. Im Zeitraum von 1861 bis 1871 = 141 Patente, 1888 bis 1895 = 2526, 1895 bis 1910 = 3615 und in nur drei *Jahren* von 1918 bis 1921 die Spitzenquote von 2364.

Zahlen zählen. „On ne discute pas contre un chiffre", sagt der Franzose, „Zahlen beweisen", der Deutsche. Das hört sich zunächst sehr pompös an, aber was besagt das eigentlich?

Sieht man hinter die Kulissen dieser absoluten Zahlen, zeigt sich immer noch ein gewaltiges Defizit gegenüber der Männerwelt; drastisch kommt das beim weiblichen Prozentanteil aller patentierten Erfindungen zum Ausdruck, und der lag im Jahresschnitt 1905 bis 1921 relativ konstant gerade eben bei 1,5 Prozent.

Bei einem Nachholbedarf von mehreren Jahrhunderten sind gleiche Startchancen nicht in wenigen Jahrzehnten zu erringen. Dennoch ist dies eine gewaltige amorphe Ansammlung weiblichen erfinderischen Denkens, wiewohl die technisch-wirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Patentanmeldungen von sehr unterschiedlichem Gewicht ist. Jedenfalls besteht kein Anlaß, die erfinderische Kapazität von Evas Töchtern geringzuschätzen.

Verteilt man weibliche Erfindungen, die in eine patentfähige, wenn auch nicht unbedingt kommerziell verwertbare Form gebracht worden sind, auf einzelne thematische Schwerpunkte, so zeigt sich eine gewisse Übereinstimmung zwischen den in Deutschland und in den USA von Frauen bevorzugten Sachgebieten. Der Hauptanteil entfällt auf die Hauswirtschaft. An zweiter Stelle steht, wie nicht anders zu erwarten, die Bekleidung, auf die etwa 22 Prozent aller Frauenerfindungen dieser Erhebungen entfallen.

Erstaunlicher ist schon, daß hier wie dort keine einzige der überhaupt von Patentämtern eingeführten Sparten ohne Frauennamen ist, in welches Gebiet der Technik man auch schaut. Immerhin läßt sich eine breite Streuung weiblicher Erfinderaktivitäten feststellen. Ob es sich im Einzelfall lediglich um eine Idee handelt oder um eine tatsächliche realisierte Erfindung, bleibt offen.

Es ist kaum zu glauben, was es in *der Welt so alles an weiblichen* Erfindungen und technischen Erneuerungsvorschlägen gibt. Auch in der Frau stecken Dinge, von denen wir keine Ahnung haben.

Wer hat den ersten für die Garvorgänge in der Küche wirklich brauchbaren Dampfdruckkochtopf erfunden? Nicht Denis Papin mit seiner Urform des Dampfkochtopfes (1681), an dem erstmals das Sicherheitsventil mit veränderlicher Belastung Anwendung fand, sondern die konstruktive Weiterentwicklung einer Frau. Sie hieß Olive Christine und lebte im 19. Jahrhundert in Kalifornien.

Von wem stammt die erste Geschirrspülmaschine? Von Catherine Bryan aus Iowa. Wer hatte ein Patent für wasserfeste Stiefel, einen neuartigen Schraubverschluß, Insektenpulver, chirurgische Bestecke, Schweiß- und Brennapparate, den ersten mechanischen Unkrautjäter? Alles Frauen. Ihre Namen findet man auf den langen Listen der Patentämter.

Bis Mitte des 19. Jahrhunderts veränderten sich die Bügeleisen nicht grundlegend, doch dann überschneiden sich verschiedene Entwicklungen.

Im Jahre 1871 kam Mrs. Pott aus den USA mit einer bahnbrechenden Idee auf den Markt, auf die vor ihr noch kein Mann gekommen war. Ihre patentierte Erfindung: Sie isolierte die Bügeleisendecke mit Asbest und kreierte einen ausklinkbaren Holzgriff, den auch eine Frau leicht von einem Eisen auf das andere umstekken konnte.

Die Vorteile dieser Erfindung liegen auf der Hand. Das Asbest verhinderte das Aufsteigen der Hitze, die Hand der Büglerin blieb kühl, und das Auswechseln der Eisen war erheblich einfacher als das Einlegen der Bolzen, von der Geldersparnis ganz zu schweigen. Der Bolzenverschleiß war auf die Dauer teuer, während Mrs. Potts Eisen jahrelang hielten.

Die Firma Enterprise in Philadelphia, die Frau Potts Eisen in Lizenz herstellte, exportierte diese Satzeisen auch nach Deutschland. Jahrelang erfreute sich diese Erfindung großer Beliebtheit, erst die Elektrizität ermöglichte dann ein kontinuierliches Bügeln.

Weibliche Kreativität beschränkte sich keineswegs auf die vertraute häusliche Umgebung. Ungeachtet des generellen weiblichen Unbehagens der Technik gegenüber, verdanken wir das Patent für die erste automatische Bahnschranke in den USA einer Frau, und die New Yorkerin Lizzy Dare ließ sich den wohl ersten Briefmarkenautomaten 1891 patentieren. Die Briefmarke, dieses praktische Hilfsmittel, wurde 1834 von dem schottischen Buchdrucker James Chalmers erfunden.

Man könnte über die Unzulänglichkeit der Menschen lächeln, denn schon 180 Jahre früher hatte eine Frau, die Marquise de Longueville, die Anregung für dieses heute in der ganzen Welt als selbstverständlich hingenommene und benutzte Postwertzeichen gegeben. Sie konnte sich aber nicht durchsetzen, wohl weil zur damaligen Zeit noch kein Bedürfnis dafür vorlag oder andere Voraussetzungen der Verwendung fehlten.

Arbeitserleichterungen, deren Suche ein wesentliches Motiv technischer Entwicklung überhaupt darstellt, haben in der Landwirtschaft besonders in den USA eine Reihe von Frauen veranlaßt, konstruktive Verbesserungen von Maschinen als Patent einzureichen. Meist waren dies Frauen, die von ihren Männern eine Farm geerbt hatten.

Als Cecilia B. Darley aus Philadelphia Sorgen mit der Ernte hatte – sie fand nicht genügend Arbeitskräfte –, erfand sie eine neuartige Kornschneidemaschine, und Ollie Bough aus Nebraska nahm 1890 die eigens von ihr erfundene Kartoffelsetzmaschine in Betrieb.

Technische Erfindungskraft, nach dem Maß von Frauen geschneidert, hat sich offenkundig auch mit Dingen befaßt, die einem nachdenklichen Kopf die Erkenntnis von der Zwiespältigkeit des technischen Fortschrittes nahebringen müssen. Vielleicht ist auch im Zeichen feministischer Selbstbewußtseinsentwicklung nichts mehr vor den Frauen sicher.

> ***„Der Erfolg gibt oft einer Tat den vollen ehrlichen Glanz des guten Gewissens, ein Mißerfolg legt den Schatten von Gewissensbissen über die achtungswürdigste Handlung."***
>
> F. Nietzsche

Seltsam genug, die amerikanische Patentliste weist eine Reihe von weiblichen Erfindungen in den Sparten Artillerie, Waffen sowie Munition aus, so Ladevorrichtungen, automatische Pistolen, Feuerwerfer, Unterseeminen, Torpedoschutz.

Aus Europa ist die Erfindung eines Maschinengewehres durch eine nicht näher identifizierbare Schwedin bekanntgeworden und ein Gasschutzgerät, *erdacht von der renommierten* englischen Physikerin Ayrton (geboren 1854), einer Freundin von Madame Curie. Das englische Heer hat sogar dieses Gerät erworben und im Ersten Weltkrieg unter der Bezeichnung „Ayrton-Tarn" verwendet. Zur Zeit ihrer Entstehung wurden solche Patente vielleicht gar nicht als so skurril empfunden. „Tempora mutantur et nos mutamur in illis."

Mit einer gehörigen Portion Selbstbewußtsein haben erfinderische Damen nicht nur in den USA, sondern auch in Deutschland ihr hochentwikkeltes Autointeresse gezeigt. In der Sparte Fahrzeugtechnik, oder wie es genauer hieß, „Gleislose Fahrzeuge", war im Zeitraum nach der Jahrhundertwende bis 1922 die prozentuale Zunahme an Frauenpatenten stärker als bei anderen Sachgruppen.

Patente für Autozubehör, Leucht- und Bremsvorrichtungen, Räder, Reifen, Pumpen und ähnliches zeigen hier die Tendenz, zu verändern, zu verbessern und zu rationalisieren. Lotte Willich gibt eine einleuchtende Erklärung: Durch das eigene Auto kamen Frauen in größerer Zahl zum ersten Mal in enge selbständige Berührung mit der Maschine.

„Während ich mein Auto lenkte", erzählte eine Erfinderin, „kam der Regen in so starken Schauern herab, daß ich halten mußte. Da kam mir der Gedanke, daß ich etwas erfinden müßte, um die Windschutzscheibe zu trocknen und das Fahren bei Schnee und Regen zu erleichtern."

Nicht Amerikanerinnen, sondern deutsche Frauen haben sich an der frühen Epoche zur Eroberung der Luft beteiligt. In der Patentschrift Nr. 202 876 von 1906 beschreibt Else Bode aus Hude bei Oldenburg einen Flugapparat mit Flügeln. Flugzeugkonstrukteurin war auch die erste deutsche Motorfliegerin Melli Beese (1886–1925), sie erwarb 1911 in Berlin-Johannisthal den Pilotenschein Nr. 115 und gründete anschließend die „Melli-Beese-Flugschule GmbH". ▶

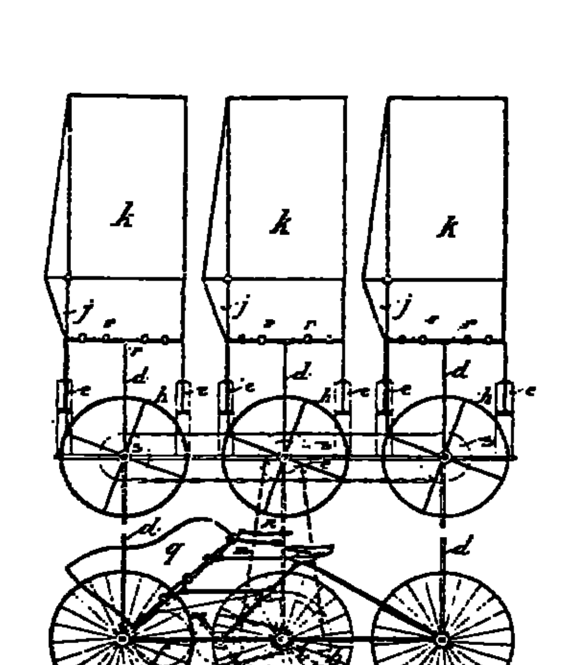


Fig. 404.

Patentschrift Nr. 202 876

Als erste „Flugzeugkonstrukteurin" der Welt meldete Else Bode aus Hude bei Oldenburg am 7. Juni 1906 ein Patent an. Zwei Jahre später, am 10. Oktober 1908, wurde es ausgegeben und in der Patentschrift wie folgt beschrieben: Ein Flugapparat mit Flügeln, welche die Luft von oben nach unten und gleichzeitig nach hinten verdrängen sollen. Die Erfindung besteht darin, daß die Kurbelstangen an den Flügeln derart befestigt sind, daß beim Abwärtsschlagen die vordere Kante der Flügel sich tiefer senkt und beim Aufwärtsschlagen sich höher hebt als die hintere Kante der Flügel. Der Apparat ruht auf Rädern a; ein Motor f bewirkt mittels Ketten und Kettenräder die Bewegung der Räder g, a und b.

Nach ihr ist eine Computersprache benannt: Ada Augusta Lovelace, Tochter des Lord Byron, war in der britischen Society in aller Munde

Die Automaten-Lady aus dem Biedermeier

1914 stand ihr Flugboot vor der Vollendung, doch machte der Beginn des Ersten Weltkrieges ihre Pläne zunichte.

Mit Foto sogar im *Guinness-Buch* der Rekorde abgebildet ist Käthe Paulus, die erste deutsche Fallschirmspringerin und Erfinderin des zusammenlegbaren Fallschirms. Sie starb 1935 im Alter von 65 Jahren.

Erfinder haben mit dem Glück und Unglück stets auf du und du gestanden, *so ging es einer Französin mit* einem englischen Patent. Madame Lefèbre aus Paris erhielt 1859 ein englisches Patent für die Gewinnung von Stickstoff aus der Luft, ihre patente Idee geriet dann in Vergessenheit, bis etwa 50 Jahre später das gleiche Verfahren von anderen als Basis zur Düngemittelherstellung benutzt wurde.

Ähnlich ist das Bild in England, wo zahlreiche Frauen ihre Erfinderqualitäten bewiesen haben. Um 1910 wurden dort jährlich etwa 1500 Patente an sie erteilt.

Frappierend, eine Dame ließ sich sogar eine – wie sie glaubte – wesentliche Verbesserung der Schiffspanzer patentieren. Da *mag* es sicherlich eine Reihe von Patentschriften gegeben haben, die – von der Erfinderin sicher ungewollt – unser Schmunzeln hervorrufen, wenn man liest, daß nicht weniger als fünf englische Frauen in einem einzigen Jahr, es war 1908, Patente auf neuartige Sicherheitsrasiermesser erhielten. Wohl alles clevere Ebefrauen, deren Männer bei technischer Tüftelei nicht mithalten konnten und die obendrein bei der täglichen Rasur zu ungeschickt waren.

Für die Jahre 1930 bis 1935 gab das „Patent-Office" in London die Zahl von exakt 2754 Patenten an, in denen Frauen als Erfinderinnen registriert *worden sind. Allen diesen Erfinderin*nen flocht die Nachwelt keine Kränze, sie blieben als Persönlichkeit unbekannt, mit einer Ausnahme. Aber wer weiß schon außerhalb der engen Branchengrenzen etwas von der Assistentin des berühmten Cambridge-Professors Charles Babbage, Erfinder einer mechanischen Rechenanlage mit Strukturen, wie sie für moderne Computer typisch sind?

Dieser frühenglische Computer-Adept mit dem schönen Namen Ada Augusta Lady Lovelace, Tochter eines berühmten Mannes, des Dichters Lord Byron, war seinerzeit eine Sensation in der britischen Society und geriet *zum Thema zahlreicher* Teestunden. Von den überlieferten Notizen dieser ersten Daten-Dame geht auch heute noch eine Faszination aus, die Eleganz ihrer Programmierung würde mancher EDV-Anlage der achtziger Jahres (des zwanzigsten Jahrhunderts) zur Ehre gereichen.

Die nichtprogrammierausgebildete Tochter Lord Byrons – vergessen Sie nicht, wir sind in der Mitte des vorigen Jahrhunderts – reflektierte auch über das Problem der bedingten Verzweigung von Computerprogrammen und erläuterte die Prozedur. Sie erfand das Zählregister für iterative Abläufe, konzipierte ein binär-arithmetisches Rechenverfahren und erträumte sich programmiertechnische Kniffe, die vor dem Siegeszug der modernen EDV eigentlich kaum denkmöglich gewesen sein konnten.

> ***„Nur dem nützt das Lob, der den Tadel zu schätzen versteht."***
>
> Robert Schumann

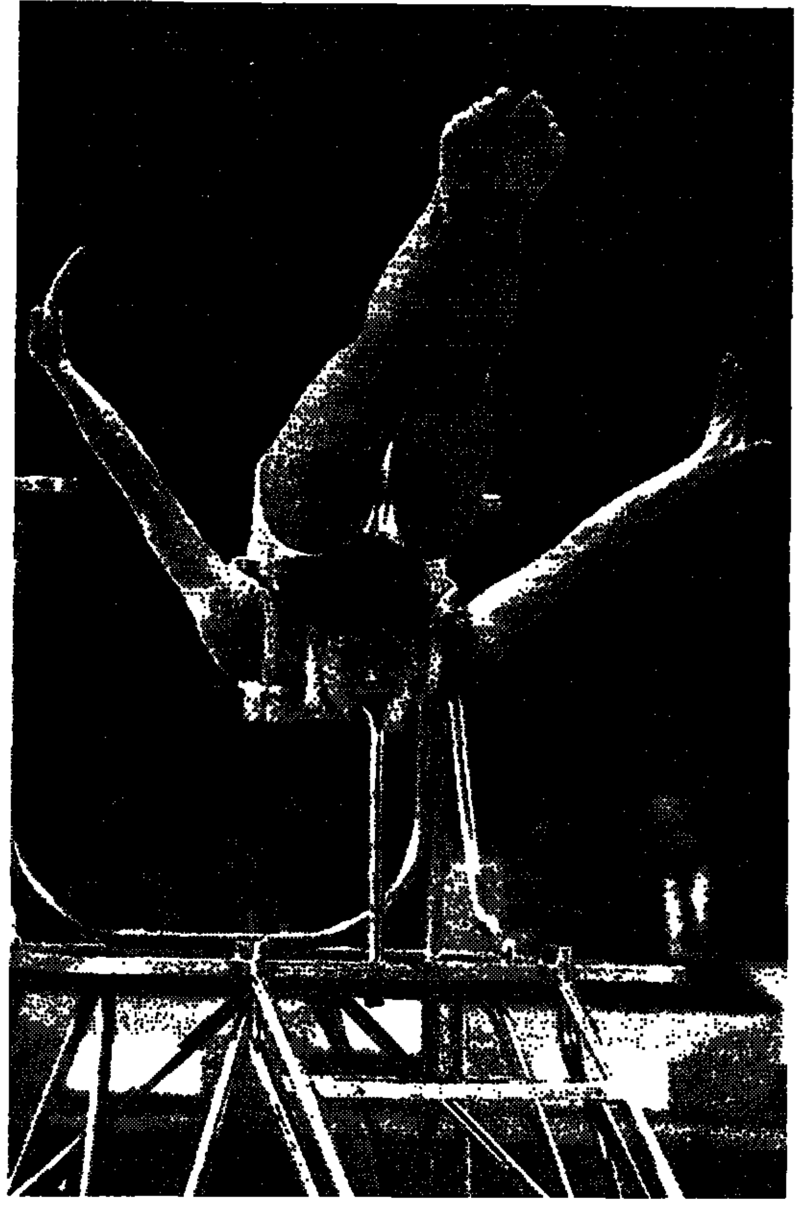
Die computerbefaßte Fachwelt hat die „Automaten-Lady aus der Biedermeierepoche", sie starb nur 37jährig 1852, posthum im Jahre 1979 geehrt, *indem sie eine Programmiersprache* in „Ada" umbenannte.

Heute ist die Mikroelektronik in aller Munde. Mit ihrem breiten Spektrum gilt sie allgemein als „Basisinnovation" und „Schlüsseltechnologie". Je weiter sich die Welt der Apparate, der Automaten, der Steuerungssysteme entwickelt, desto größer wird die Abhängigkeit vom Experten.

Für eine umfassende Erfindertätigkeit haben in der Ära der Expertokratie die operativen Bedingungen der Konzerne mit ihren Forschungslaboratorien und in Teams arbeitenden Fachspezialisten die bei weitem größeren Möglichkeiten. Die Einzel*leistung wird* abgelöst von der Kollektivleistung. Aber selbst in diesem „hochkonzentrierten" Industriezweig tummeln sich zumindest in den Randzonen – heute weniger als früher – Einzelerfinder, die an einer Sache so lange herumprobieren, bis sie funktioniert. Ein Paradebeispiel ist die derzeit 28jährige Straßburgerin Martine Kempf, die den ersten sprachgesteuerten Mini-Computer der Welt entwickelte. Als sie 1982 ihre erste Version des Computers „Katalavox" (kommt aus dem Griechischen und Lateinischen und heißt „Sprache verstehen") als aufsehenerregende Neuheit vorstellte, war sie gerade 23 Jahre jung.

„Katalavox" ist ein Elektronen-Gehirn, etwa acht mal zehn Zentimeter groß, das auf akustische Befehle hört. Man kann es selbst programmieren, benötigt für das Programm also kein zweites Gerät. Auf gesprochene Anweisungen reagiert der Computer in einer Zehntelsekunde. Andere Modelle brauchen mindestens eine halbe Sekunde und sind obendrein größer und schwerer.

Martines Computer ist bereits Bestandteil vieler elektrischer Geräte, mit ihrem System will die Erfinderin besonders Behinderten helfen. In Straßburg und Paris arbeiten Mikrochirurgen mit der Superscheibe, die in Elektronenmikroskope eingebaut ist.


Inspiration

Nur sehr wenigen Einzel-Erfindern und Hobby-Tüftlern gelingt die Um*wandlung ihres Gedankengutes in* einen finanziellen Erfolg. Zu diesem elitären Kreis gehört eine ungebildete Negerin, Sarah Walker, geb. Breedlove, die als Putzfrau begann, dann Friseuse wurde und mit der Erfindung eines Mittels zum Entkräuseln der Haare von schwarzen Damen Millionen verdiente. Ohne das Rüstzeug chemischer Ausbildung und Erfahrungen – vieles ist rational gar nicht zu erklären – hatte sie offensichtlich die unbewußte Fähigkeit, aus den verschiedenen Möglichkeiten den Mechanismus herauszufinden, nach dem ein Naturvorgang tatsächlich abläuft. Diese Fähigkeit bezeichnet man gewöhnlich als Intuition.

Die am 23. Dezember 1867 in Louisiana geborene spätere Kosmetikerin hatte den Traum farbiger Frauen jener Zeit kennengelernt und in die Wirklichkeit umgesetzt: kein krauses Wollhaar mehr haben zu müssen. Mit ihrer Erfindung legte sie den Grundstein zu einem beträchtlichen Vermögen, sie soll die erste Frau in Amerika gewesen sein, die ihre Millionen selbst verdient hat.

Zu den „"big business women", die sich ihr Geld selbst verdient haben, gehört auch Bette Clair Graham (1924–1980). Hier das Karrierepsychogramm dieser findigen Frau, die die große Chance ihres Lebens fand, zielbewußt zu organisieren verstand und es zu Reichtum brachte, der jegliches Vorstellungsvermögen übersteigt. Die Geschichte beginnt mit einem typisch weiblichen Metier, dem der Sekretärin.

Die biologische Tatsache, eine Frau zu sein und als solche in einer immer noch den Damen vorbehaltenen Tätigkeitssphäre zu arbeiten, war für sie Schicksal. Maschinenschreiben gilt allgemein als feminin und deshalb des Mannes unwürdig, jedenfalls in Bezirken menschlichen Wirkens wie Phonotypistin, Stenotypistin und Sekretärin.

Was unterscheidet Bette Graham von anderen Menschen? Wenn man Probleme erfinderisch lösen will, muß man Gewohnheiten aufgeben, das ist unerläßlich. Sie begnügte sich also nicht mit den üblichen Methoden, sie war unkonventioneller als ihre Kolleginnen, mit einem wachen kritischen Geist und einer konstruktiven Unzufriedenheit, die immer Voraussetzung bestehender Zustände ist.

Kurzum: Sie hatte die kreative Antenne, die es überhaupt erst ermöglicht, Erfinderin zu sein.

Wie kam sie zu dieser eigentlich ganz unspektakulären Idee, die für sie zu einer wahren Goldgrube wurde? *Erfindungen können sich durch* persönliche Probleme aus der jeweiligen Situation heraus ergeben. Impulsgeber war hier die unbequeme Tatsache, daß man sich verschreiben oder vertippen kann und dann gezwungen ist, den Text zu korrigieren, eine Plackerei, mit der sich die Menschheit seit Jahrhunderten herumgeschlagen hat, wie die Technikhistorie zeigt.

Als probates Mittel wird bereits anno 1405 in einer alchimistischen Schrift „Radierwasser", das heißt Königswasser „zum Entfernen der Schrift" erwähnt, und 1770 empfahl der Chemiker J. Priestley Kautschukstückchen, also einen Radiergummi, um Striche „wegzuwischen".

Ehe Bette dieses Problem aufgriff und auf bestmögliche Abhilfe sann, war schon eine Reihe von anderen Erfindern auf dem Plan erschienen. Was sie wohl anfangs nicht so recht selbst geglaubt hatte: Einmal auf dem Markt, war die Erfindung ihres flüssigen Tippfehler-Korrekturmittels – für die Fußtruppen der Papierkriegsführung gab es ein vergleichbar ausgeklügeltes Verfahren in der täglichen Hektik des Büros bis dato nicht – ein durchschlagender Erfolg.

Er machte die ehemalige Sekretärin aus Texas steinreich, sie wurde Multimillionärin. Als sie sich 1976 zur Ruhe setzte, verkaufte sie ihren Anteil an der Fluid Paper Company, die ihr flüssiges Korrekturmittel produzierte und weltweit exportierte, für – und da stockt man – 47,5 Millionen Dollar, damals rund 95 Millionen Mark. Ein Stück wie aus der romantischen Rumpelkammer.

Das Ausbleiben weiblicher Kreativität in der Vergangenheit war weitgehend auf Tradition, eine Fülle „wohlerworbener" Rechte der Männer, Mangel an Bildungschancen und an Gelegenheiten zurückzuführen. Es besteht aber auch kein Zweifel daran, daß es zu allen Zeiten prägnante Frauengestalten gegeben hat.

Weiblichem Erfindergeist in heimatlichen Gefilden der Bundesrepublik nachzuspüren wäre eine Kärrnerarbeit, denn geschlechtsspezifische Statistiken werden nicht geführt. Wie nahe liegt da die Frage, warum sich die vielen Frauenforscherinnen bei uns sich diese Mühe noch nicht gemacht haben? Allenthalben kann man ihnen den Vorwurf nicht ersparen, dieser Spezies von Frau und ihrer erfinderischen Leistungsfähigkeit eine nur ungenügende Aufmerksamkeit gewidmet zu haben. Wäre eine ähnliche Dokumentation, wie sie Mary Anderson und Lotte Willich vorgelegt haben, nicht längst fällig gewesen?

Das Deutsche Patentamt in München erstellt keine getrennte Statistik von männlichen und weiblichen Pa*tentanmeldern oder Patentschriften.* Auch eine amtsinterne Statistik existiert nicht. Gäbe es aber eine solche Serviceleistung, so wäre sie sicher nicht ganz vollständig, denn Erfindungen, die von Frauen gemacht wurden, werden oft von den Ehemännern angemeldet.

Im Jahresdurchschnitt werden rund 60 Prozent der Erfindungen von kleineren und mittleren Betrieben angemeldet, 20 Prozent von Einzelerfindern und weitere 20 Prozent von der Großindustrie. Darunter befindet sich der deutsche Rekordhalter Siemens mit normalerweise 1800 bis 2000 Patentanmeldungen jährlich. Wieviel Arbeitnehmer-Diensterfindungen von Frauen darunter sind, bleibt unbeantwortet, man tappt im dunkeln.

Für alle potentiellen Erfinderinnen hier noch einige Tips: Erfinden hat seine Haken und Ösen, zum wirtschaftlichen Erfolg führt kein Königsweg. Jedem, der seine Erfindung *nicht im Schrank verstauben lassen* will, wird bei der Erteilung des Schutzrechtes und bei der Durchsetzung der Innovation eine Reihe von Stolpersteinen in den Weg geräumt.

Der Bürokratismus beginnt mit der Unterscheidung zwischen Patent und Gebrauchsmusterschutz, auch „kleines Patent" genannt. Im Sinne des Patentgesetzes muß eine Erfindung neu sein, das heißt, sie darf vor der Anmeldung noch nicht veröffentlicht oder so benutzt worden sein, daß andere Kenntnis von ihr bekommen konnten.

Außerdem müssen der Erfindung Überlegungen und Einfälle zugrunde liegen, die über den Rahmen dessen hinausgehen, was jedem durchschnittlichen Fachmann geläufig ist, wenn er den Stand der Technik verbessern will, das heißt die Erfindung muß eine „Erfindungshöhe" aufweisen.

Die Aufgabe des Patentamtes ist die Erteilung des Patentes nach eingehender Prüfung. Der monetäre Aufwand für eine Patentanmeldung ist nicht gering. Man wird bei der im Regelfall anzuratenden anwaltlichen Vertretung mit durchschnittlichen Anlaufskosten von 5000 bis 6000 Mark vor der Patenterteilung rechnen können.

Die Hilfestellung von Patentanwälten reicht von Leistungen vor der Schutzanmeldung über das Patentverfahren, die Verteidigung der Schutzrechte bis hin zur begleitenden Beratung. Am Rande sei vermerkt, daß die erste Frau in Deutschland, die diesen Beruf erwählte, Dr. Freda Wuesthoff war. Von 1927 an hat sie drei Jahrzehnte als Patentanwalt gewirkt.

Um die Auswertung seines Patents muß der Erfinder sich selbst bemühen, mit Fragen der Verwertung befaßt sich das Patentamt nicht. Es gibt aber verschiedene Einrichtungen, die *sich mit der Förderung von Erfindern* und der wirtschaftlichen Verwertung von Erfindungen bei uns befassen, so die Patentstelle für die Deutsche Forschung bei der Fraunhofer-Gesellschaft, Romanstraße 22, 8000 München 19, der Deutsche Erfinderverband e. V., Hallplatz 23/25, 8500 Nürnberg, und der Deutsche Erfinderring e. V., 8500 Nürnberg, Schlegelstr. 17.

Trotz fortschreitender Emanzipation ging die Beteiligung von Frauen nur schleppend voran. Hatten Anfang der siebziger Jahre die Frauen das Erfinden noch nicht so recht erfunden und tauchten allenfalls vereinzelt als Zierat in Nürnberg auf, waren auf der 11. Neuheiten-Messe 1979 unter den etwa 160 Bastlern, Tüftlern und Grüblern bereits acht kreative Frauen zu finden. Auch der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) bietet seit 1981 über seinen „Lizenzspiegel" der Wirtschaft den Erfindern Hilfestellung. Die Adresse: Verein Deutscher Ingenieure, Postfach 11 39, 4000 Düsseldorf 1.

Nichts ist mehr so, wie es vor neunzig Jahren war, als der Direktor des amerikanischen Patentamtes den damaligen Präsidenten McKinley aufforderte, die Behörde zu schließen, weil bereits alles erfunden worden sei, was erfunden werden könne. ■



PROF. DR. HANS-HENNING ZABEL
Geboren 1921. Nach Krieg und Gefangenschaft zunächst Dolmetscher, dann Studium der Volkswirtschaft in Berlin und Tübingen. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsgeschichte der FU Berlin und Wirtschafts- und Industrieförderer bei der Landesregierung in Düsseldorf. Seit Gründung 1972 an der Universität GHS Paderborn. Forschungsgebiet: Unternehmensgeschichte.

In den letzten vierzig Jahren ist bei der Qualifizierung von Führungskräften eine erstaunliche Entwicklung zu verzeichnen

Auch Manager müssen sich ständig weiterbilden

● **Fortsetzung von Seite 25**

rung sowie der Feststellung von Unternehmenskulturausprägung erweitert.

Als neue Hilfsdisziplin tritt die Sozialanthropologie auf den Plan, die der Management-Bildung Methoden zur Verfügung stellt, um an das kulturelle Gefüge heranzukommen, was ein Unternehmen ausmacht.

Ethnographische Methoden beginnen jetzt Einzug in die Management-Bildung zu halten und die Management-Andragogik als Fachgebiet öffnet sich gegenüber der Sozialanthropologie und der dort verwandten Methodik.

Diese werteorientierte Entwicklungsstufe ist heute, Ende 1986, auch in der Management-Bildung noch nicht abgelöst. Vielmehr ist es so, daß nach der ursprünglichen Wahrnehmung und Diagnose von Kultur verstärkt der Kultur- und Mentalitätsveränderungsprozeß verfolgt und dieser Gestaltungsbereich jetzt zunehmend auch mit einem instrumentellen Unterbau für die Management-Bildungsverantwortlichen versehen wird.

Bei Trägern der Management-Bildung können die folgenden Institutionen unterschieden werden, die wir in ihrer Rolle und ihrer Bedeutung für die Management-Bildung beschreiben wollen:

Management-Institute, die entweder privatwirtschaftlich oder gemeinnützig betrieben werden,

Hochschulen und Universitäten,

Weiterbildungsabteilungen in Unternehmen.

Wenn in einer Gesellschaft Probleme auftauchen, erheben sich Stimmen nach einer Überprüfung und Neugestaltung des Bildungssystems. Diese Situation bestand allgemein in Europa nach dem Zweiten Weltkrieg, als ein Großteil der Fabrikanlagen zerstört war, und man versuchen mußte, in kürzester Zeit wieder eine leistungsfähige Wirtschaft aufzubauen. In dieser Zeit wurden die ersten Management-Institute gegründet.

Der erste Abschnitt der Entwicklung der externen Management-Bildung stand ganz im Zeichen der Sammlung und Auswertung amerikanischer Erfahrungen. Bis Anfang der fünfziger Jahre erfolgten keine Gründungen von Instituten. Diese erste Phase stand ganz im Zeichen des Marschallplans, der es ermöglichte, durch Studienreisen nach Nordamerika mit amerikanischen Management-Methoden vertraut zu werden.

Die Erfahrungen und Eindrücke wurden in Berichten niedergelegt, die im Tenor etwa lauteten, daß eine Management-Bildungsstätte notwendig ist.

Die gemeinnützigen Management-Institute hatten in den sechziger Jahren ihre große Blütezeit. Neben den in der Bundesrepublik zusammengeschlossenen Instituten im Wuppertaler Kreis gab es auch funktionierende europäische Arbeitsgemeinschaften wie Eurogestion, in der zwei deutsche, ein belgisches, ein italienisches und ein französisches Institut kooperierten.

Es gab eine Dachorganisation europäischer Management-Institute, die European Association for Management Training Centres (EAMTC), die auch Forschungsprojekte über Management-Bildung durchführte und in Europa insgesamt zu der damaligen Zeit ein wesentlich besseres Image als die spätere Nachfolgeorganisation European Foundation for Management Development (EFMD) in den siebziger und achtziger Jahren hatte.

Zu Beginn der siebziger Jahre begann sich die Rolle der externen Institute zu verändern. Zu erkennen ist in den letzten 15 Jahren ein stetiger Bedeutungsverlust der externen gemeinnützigen Institute. Dafür gibt es eine Reihe von Erklärungen.

1. Das Aufkommen eines stärkeren Transferbewußtseins bei den teilnehmerentsendenden Unternehmen in den siebziger Jahren hat den Klienten die Grenzen der externen Weiterbildung von Führungskräften deutlich gemacht. Diese Situation wurde noch dadurch von den Instituten selbst forciert, daß sie sich am Beginn der transferorientierten Entwicklungsstufe den neuen Konzepten der Transfersicherung so gut wie verschlossen und eher den Anspruch der Education und weniger den des Trainings erfüllen wollten – in der eingangs definierten Darstellung von Bildungsmaßnahmen also der personenorientierten Qualifizierung von Führungskräften zuwandten.

Es wurde dabei verkannt, daß sich eine personenorientierte Qualifizierung von Führungskräften zwar nicht an einem unmittelbaren Transfer auf das Arbeitsgebiet der Teilnehmer messen lassen mußte, daß aber die personenorientierte Qualifizierung der Führungskräfte dennoch didaktischen Modellen folgen mußte, die nicht nur in der unverbindlichen Horizonterweiterung der Teilnehmer bestand, sondern sich an der künftigen Entwicklungsrichtung eines Unternehmens orientieren mußte.

Dieser Zweig der Management-Bildung gehört mit zu den anspruchsvollsten Qualifizierungsmaßnahmen überhaupt. Es war somit nur eine Frage der Reife der teilnehmerentsendenden Unternehmen, wann die finanziellen Probleme durch ausbleibende Teilnehmerzahlen bei den Instituten auftraten.

Wenn diese Entwicklung des anfangs der siebziger Jahre eintretenden und bis in unsere Tage anhaltenden Bedeutungsverlusts nicht immer in der existenzbedrohenden Situation ausbleibender Teilnehmerzahlen einmündete, dann war dies nur dem Umstand zu verdanken, daß die mit den Instituten noch kooperierenden Firmen nicht über die professionelle Reife in der Management-Bildung verfügten, um die Schwächen einer externen Teilnehmerentsendung zu erkennen.

Diese These ließe sich auch gut anhand der Firmen überprüfen, die in den letzten 15 Jahren mit externen Instituten arbeiten und die über einen tendenziell eher unterdurchschnittlichen Reifegrad in Management-Bildung verfügen.

2. In den sechziger Jahren hatte man sich beim Aufbau von eigenen Weiterbildungsabteilungen in der Wirtschaft an Instituten ausgerichtet, die aufgrund ihrer Erfahrungen, ihrer internationalen Zusammenarbeit und ihrer Kontakte eine gewisse Pilotfunktion im Feld der Management-Bildung einnahmen. Dazu kam, daß es zu jener Zeit eine Reihe von agilen „archetypischen Gründerpersönlichkeiten" gab, die eine Ausstrahlung in der Management-Bildung hatten.

Mit der Ablösung dieser Gründerpersönlichkeiten und dem Einzug der Verwalter in die Leitungsfunktion der Management-Institute auf der einen Seite und der gleichzeitig beginnenden Professionalisierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit in der Wirtschaft auf der anderen Seite war vorprogrammiert, wo in Zukunft die interessantere und anspruchsvollere Weiterbildung für Führungskräfte stattfand.

3. Die meisten externen Management-Institute haben sich nicht auf die neuen Herausforderungen im Umfeld eingestellt. Einige haben zentrale *Entwicklungen* regelrecht verschlafen. Und das, obwohl während der siebziger Jahre in der Zeit der sozialliberalen Koalition in der Bundesrepublik die gemeinnützigen Institute des Wuppertaler Kreises großzügig mit Forschungsgeldern unterstützt wurden, um so gegenüber den riesigen Summen, die für die arbeitnehmerorientierten HdA-Projekte (Humanisierung der Arbeit) ausgegeben wurden, auf der Seite der Management-Bildung ein Gegengewicht zu haben.

Die mit diesen Forschungsgeldern durchgeführten Projekte haben keine sichtbaren Spuren im Anspruchsniveau der externen Management-Bildungsarbeit hinterlassen.

Die externe Management-Bildung wurde im deutschsprachigen Raum im wesentlichen ohne Mitwirkung der Hochschulen und Universitäten durchgeführt. Zwar gab es an einzelnen Hochschulen Impulse, auch für berufserfahrene Führungskräfte Qualifizierungsprogramme durchzuführen – am bekanntesten davon waren die Initiativen in St. Gallen mit dem ursprünglich sehr eng an der Hochschule angehängten Management-Zentrum, das Kontaktstudium-Projekt an der Universität Augsburg und das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW) in der Nähe Bonns –, doch hatten die Hochschulen und Universitäten als Träger der externen Management-Bildung eine eher untergeordnete Bedeutung.

Zwar haben sich eine große Zahl von Hochschullehrern als Referenten in der Qualifizierung berufserfahrener Führungskräfte engagiert, doch die Institution Hochschule selbst trat nur in Ausnahmen als Träger auf.

Wie ist die gegenwärtige Situation der externen Management-Bildung zu beurteilen?

Die externe Management-Bildung hat heute zahlenmäßig stark zugenommen, wobei ergänzend zu den gemeinnützigen Instituten eine große Zahl von Anbietern in der Management-Bildung tätig sind, die aufgrund der fehlenden Zulassungsvoraussetzungen als „Ein-Mann-Institute" oder sogenannte „Wohnzimmer-Institute" Weiterbildung von Führungskräften betreiben.

In der Qualität und dem Anspruchsniveau können bei den Anbietern sowohl die rigid strukturierten Seminare der lehrinhaltlichen Entwicklungsstufe der fünfziger Jahre wie auch die didaktisch progressiven Konzepte der werteorientierten Entwicklungsstufe angetroffen werden. Da es keine neutrale Prüfstelle gibt, obliegt es den teilnehmerentsendenden Unternehmen selbst, die Qualität zu selektieren.

Die größeren Management-Institute haben in aller Regel ein eindimensionales Leistungsangebot in Form von überbetrieblich durchgeführten Seminaren. Andere problemlösende Serviceleistungen werden nicht angeboten. In diesen Fällen darf der Schluß gewagt werden, daß man in der ideologischen Grundhaltung nicht über den Stand der lernorientierten Entwicklungsstufe hinausgekommen ist.

In fast allen Management-Instituten wird auch Mitte der achtziger Jahre Weiterbildung lediglich „produziert". Eine Überprüfung des eigenen Produktionsprozesses in Form einer ausgebauten Evaluierung als Aktionsforschung gibt es nicht.

Zudem gibt es kein Fachgebiet an Universitäten, das sich mit der Management-Bildung befaßt oder Studiengruppen (wie etwa in Großbritannien an der Universität Lancaster), die sich systematisch der Weiterentwicklung der Management-Andragogik als Fachgebiet annehmen.

Es besteht die Gefahr, daß die Institute auf dem Stand von früher stehenbleiben oder möglicherweise sogar regredieren, wenn ihre Leitungsfunktion als Abschiebestation von ausgedienten und ausgebrannten oberen Führungskräften aus einflußreichen Großunternehmen verwandt werden – eine Situation, wie sie wiederholt während der letzten Jahre zu beobachten war.

Wir sehen seit dem Eintritt in die transferorientierte Entwicklungsstufe eine zunehmende Bedeutung der Unternehmen selbst bei der Qualifizierung ihrer Führungskräfte.

Dabei soll keineswegs der Eindruck erweckt werden, daß der Stand der *Management-Bildung* überall zufriedenstellend ist. Vielmehr soll nur der relative Bedeutungszuwachs der betrieblichen Weiterbildung gegenüber den Instituten herausgestellt werden. Gemessen an absoluten Qualitätskategorien läßt das Anspruchsniveau selbst in renommierten Vorzeigeunternehmen Fragen offen.

Im einzelnen sollen die folgenden Entwicklungslinien für die Management-Bildung in Unternehmen festgehalten werden.

In der organisatorischen Wahrnehmung der Management-Bildung können in Großbetrieben verschiedene Stationen im zeitlichen Längsschnitt unterschieden werden:

Ursprünglich gab es ein traditionell gut entwickeltes Ausbildungssystem der beruflichen Grundbildung und – etwas später – auch der fachlichen Weiterbildung. Die Weiterbildung von Führungskräften wurde institutionell nicht wahrgenommen. Zwar ist man in manchen Firmen stolz darauf, schon seit langer Zeit eigene Management-Bildungsveranstaltungen durchzuführen.

Bei genauer Prüfung waren diese Veranstaltungen jedoch *so etwas wie* eine Ritualveranstaltung, bei der man als Teilnehmer seinen prägenden Stempel erhielt, jetzt „ein MFK" (Mittlere Führungskraft) oder „ein OFK" (Obere Führungskraft) zu sein. Die Veranstaltung selbst enthielt keine Elemente, um sie als aufgabenorientierte Höherqualifizierungsmaßnahme einzuordnen.

Mit der wachsenden Bedeutung der Management-Bildung wurde in einem nächsten Entwicklungsschritt die Weiterbildung aus der Ausbildungsabteilung ausgegliedert und für die Management-Bildung ein spezieller Delegierter nominiert, der das Vertrauen der Geschäftsführung hatte. Diese Delegierten haben in der lehr- und lernorientierten Entwicklungsstufe die Zusammenarbeit mit Instituten wahrgenommen und Entsendungen zu externen Veranstaltungen organisiert.

Aus dieser zunächst auf einzelne Personen zugeschnittenen Wahrnehmung der Management-Bildungsaufgaben entstanden insbesondere in der transferorientierten Entwicklungsstufe kleinere Führungstrainingsabteilungen, die sich im Laufe der Jahre immer mehr vergrößerten.

Unternehmen, die in ihrer Management-Bildungsarbeit auf der lernorientierten Entwicklungsstufe stehengeblieben sind, können ihre Management-Bildungsarbeit mit einem sehr kleinen Stab bewältigen, da man sich im wesentlichen als Seminarorganisator versteht.

Im nächsten Entwicklungsabschnitt begann in den Unternehmen, die diese Entwicklungsphase bereits erreichten, eine Art von „Zellteilung": Neben einer zentralen Grundsatzabteilung, die mehr für die Richtlinien der Management-Bildung zuständig waren, wurden an einzelnen Standorten dezentrale Führungstrainingsabteilungen eingerichtet, die sich dem operativen Geschäft der Bearbeitung von anfallenden Bedarfen widmen.

In einem weiteren Entwicklungsschritt, den wir zugegebenermaßen in der Realität bislang nur in Absichtserklärung nachvollziehen konnten, würden sich die denzentralen Management-Bildungsgruppen bei Aufrechterhaltung gleicher Leistungsfähigkeit für das Unternehmen wieder zurücknehmen, weil sie im Rahmen der Multiplikatoren-Qualifizierung die Funktion der Management-Bildung in die Führungsaufgabe der Vorgesetzten integriert haben.

Schöööön!

Verfolgt man die Entwicklung der Management-Bildung in Unternehmen unter den zu treffenden Entscheidungen, die im Rahmen der Qualifizierung von Führungskräften notwendig sind, dann lassen sich bestimmte Entwicklungsabschnitte unterscheiden:

Solange es keine entfaltete Weiterbildungsfunktion oder spezielle Management-Bildungsabteilung gibt, wird die Qualifizierung von Führungskräften im wesentlichen von externen Instituten übernommen.

Im Unternehmen selbst beschränken sich die Entscheidungen auf die Anforderung, Auswahl und die Bewertung von Institutsprogrammen hinsichtlich ihres Potentials für die Befriedigung von Bedarfen oder dem, was man für Bedarfe hält. Denn häufig wird eben über das Thema eines Programms der „Bedarf" im Unternehmen auf dieser Entwicklungsstufe erst induziert.

Wenn in einem nächsten Schritt eine Funktion Management-Bildung eingerichtet wird, dann werden auch sofort einzelne Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt und über das sogenannte Marktmodell als Bildungsprogramm verbreitet.

Wenn die so betriebene Weiterbildung von Führungskräften über längere Zeit durchgeführt wird, dann stellt sich irgendwann eine gewisse Ernüchterung mit der Seminararbeit ein und die Management-Bildungsverantwortlichen beginnen über ihren „Aktionismus" nachdenklich zu werden. Statt der Entscheidung, welche Seminare angeboten werden sollen, befaßt man sich jetzt verstärkt mit grundsätzlichen Fragen: „Welche Art von Management-Bildung brauchen wir überhaupt in unserem Unternehmen?" oder „Was heißt eigentlich für uns in unserem Unternehmen erfolgreiche Management-Bildung?"

In dieser Entwicklungsstufe wird eine themenmäßig eher reduzierte Weiterbildungsarbeit für die Führungskräfte betrieben. Die Management-Bildungsabteilung hat erkannt, daß die Qualifizierung von Führungskräften nicht ausschließlich durch ihre intentionalen Qualifizierungsmaßnahmen erfolgt, sondern auch ohne ihre Mitwirkung im Unternehmen eintreten kann.

Sie beschränkt sich auf jene Aktionen, in denen die Qualifizierung der Mitarbeiter nicht forciert von außen herangetragen wird, sondern in denen ihre Hilfe zur Qualifizierung der Mitarbeiter angefordert wird.

Schließlich kann die Entwicklung der Management-Bildung im Unternehmen auch durch die Veränderungen der andragogischen Strukturmodelle dokumentiert werden. Mit andragogischen Strukturmodellen werden die Grundmuster hinsichtlich der Form bezeichnet, wie zwischen der Management-Bildungsabteilung und den Führungskräften als Adressatenkreis Kontakt aufgenommen wird und auf welche Weise die dann eingeleitete Qualifizierung erfolgt.

In der einschlägigen Literatur werden eine ganze Reihe von unterschiedlichen Strukturmodellen beschrieben, von denen

- das Schulungsmodell,
- das Marktmodell,
- das Selbstorganisationsmodell und
- das Interventionsmodell praktische Relevanz haben.

Beim Schulungsmodell steht der Bedarf des Unternehmens im Vordergrund und Defizite werden den Mitarbeitern einseitig zugeschrieben. Es besteht ein gewisser Zwang, an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen.

Beim Marktmodell – am besten ausgedrückt durch das im Unternehmen kursierende Bildungsprogramm – werden aufgrund von Bedarfsanalysen Weiterbildungsangebote gemacht, die von den Führungskräften im Unternehmen freiwillig nachgefragt werden.

Beim Selbstorganisationsmodell wird die Management-Bildungsabteilung institutionell abgerufen, wenn in einer Abteilung ein Problemdruck oder ein Unbehagen vorhanden ist, bei dem man eine Abhilfe anstrebt.

Beim Interventionsmodell wird die Management-Bildungsabteilung von oberen Machtinstanzen im Unternehmen beauftragt, sich besonderer Problemfälle anzunehmen – seien es nun Personen oder Abteilungen.

Betrachtet man die Management-Bildungsarbeit im zeitlichen Längsschnitt, dann lassen sich hinsichtlich der Arbeit mit den einzelnen Strukturmodellen die folgenden Entwicklungstendenzen erkennen:

1. Die bereits beschriebene Ernüchterung mit dem Marktmodell läßt sich rein quantitativ mit dem Seitenum*fang der Bildungs*programme belegen. Während einer Phase des „andragogischen Aktionismus" wird jeder Weiterbildungsbedarf im Unternehmen für bearbeitbar erklärt und in Form von intentionalen Qualifizierungsmaßnahmen ausgeschrieben.

Bis zum Zeitpunkt der Ernüchterung mit dem Marktmodell nimmt der seitenmäßige Umfang des jährlichen Bildungsprogramms zu, und ab einem gewissen Zeitpunkt, man könnte auch sagen, wenn das eigene Lernen der Management-Bildungsverantwortlichen einsetzt oder nicht länger blockiert wird, nimmt die Seitenzahl rapide ab.

2. Es besteht eine eindeutige Entwicklungstendenz in der Verstärkung des Selbstorganisationsmodells, das in der Praxis in der Zunahme der bereichsorientierten Projekte ihren Ausdruck findet.

3. Bei der Arbeit mit dem Interventionsmodell ist eine Entwicklungstendenz in der Form zu beobachten, daß sich heute eine Management-Bildungsabteilung nicht mehr nur einseitig für die Übernahme von Qualifizierungsaufträgen verwenden läßt, sondern versucht, auch den „Auftraggeber" mit in das Qualifizierungsprojekt einzubinden.

4. Eine differenzierte Situation ist bei der Anwendung des Schulungsmodells zu beobachten. Das alte Schulungsmodell, nach dem ein Abteilungsleiter seinem Gruppenleiter in der jährlichen Leistungsbeurteilung ein bestimmtes Verhaltensdefizit zugeschrieben hat und ihm dann mit Hilfe der Management-Bildungsabteilung eine entsprechende Qualifizierungsmaßnahme „verordnete", befindet sich im Rückzug. Dagegen gibt es aber im Zuge einer strategiedurchsetzenden Weiterbildung ein neues Schulungsmodell.

Da sich eine strategische Erfolgsposition oder die Ausprägung einer bestimmten Soll-Kultur des Unternehmens im alltäglichen Führungshandeln niederschlagen muß, gibt es im Rahmen eines neuen Schulungsmodells eine Art von Selbstverpflichtung des gesamten Managements eines Unternehmens, sich mit einem strategisch relevanten Schwerpunktthema zu befassen. Demnach würde jede Führungskraft sich die Frage stellen, wie ihre Rolle im Unternehmen mit Hilfe des Schwerpunktthemas strategisch zu akzentuieren ist.

Da die Strategie eines Unternehmens nicht nur von den aufgeschlossenen Führungskräften, sondern von allen Führungskräften durchgesetzt werden muß, kann es bei dieser Art von strategiedurchsetzender Management-Bildung nicht der einzelnen Führungskraft überlassen sein, ob sie an Qualifizierungsmaßnahmen teilnimmt oder nicht.

Die intentionale Qualifizierung von Führungskräften hat während der letzten 40 Jahre eine erstaunliche Entwicklung durchlaufen, wenn man bedenkt, welche Qualifizierungsnormen in der lehrorientierten Entwicklungsstufe angeboten wurden und welche organisierten Lernformen heute in der werteorientierten Entwicklungsstufe *für Führungskräfte* zur Verfügung stehen.

Die Spannweite vom Seminar des lehrinhaltlichen Experten, das noch nach der lernpsychologischen Schule des Informationstransfers durchgeführt wurde, bis zu den Lernformen der Führungstrainings ist enorm.

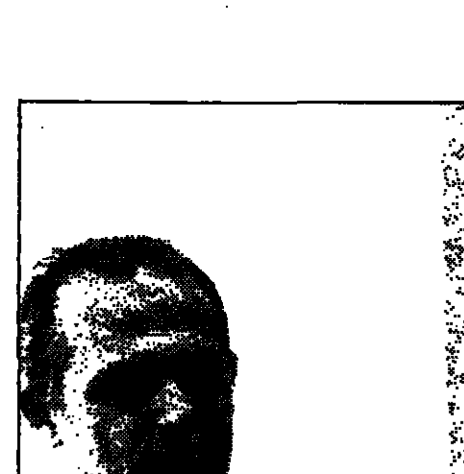
Diese Lernformen, die weniger den eigens zum Erwerb von Führungswissen und dem Aneignen von Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensmustern veranstalteten Unterricht favorisieren, bieten Möglichkeit zur Reflektion individueller Handlungserfahrungen und dienen dem Begreifen der eingesetzten Mikrotheorien des Führungshandelns der Teilnehmer.

Könnte man so die Entwicklung der Management-Bildung in den letzten vier Jahrzehnten wahrhaft stürmisch nennen, dann darf man auch für die Zukunft annehmen, daß dieses Fachgebiet nicht zur Ruhe kommt, sondern sich ständig weiterentwickelt.

Dafür sorgt eine zunehmende Professionalisierung der Management-Andragogik als fachwissenschaftliche Disziplin, aber auch die ständig neuen Fragestellungen der Führungskräfte in der Wirtschaft und die neuen Konstellationen in Unternehmen.

Da erst in jüngster Zeit die Management-Bildung als Instrument der Strategiedurchsetzung und der Kulturveränderung in Unternehmen erkannt wurde, wird die neugewonnene Aufmerksamkeit in oberen Führungsetagen für die Belange der Management-Bildung diesem Fachgebiet in den anstehenden Jahren einen besonderen Schub in der weiteren Entwicklung verleihen. ■

COMMERZBANK




Michael R. Hase (r.)
Mitleiter der Gebietsstelle Mainz
Jahrgang 1947, verheiratet, 2 Kinder, im Gespräch mit einem seiner Abteilungsleiter.

Ging nach dem Abitur zur Commerzbank, um dort als Auszubildender die Bankpraxis zu lernen. Danach Studium der Volkswirtschaft, das er 1974 abschloß. Nach zweijähriger wissenschaftlicher Tätigkeit Wiedereintritt bei der Commerzbank – diesmal in die Traineeausbildung, die er zügig absolvierte. Ein Jahr später war er bereits Leiter der Commerzbank-Filiale Coburg. Es folgten Einsätze als Firmenkundenbetreuer in der Filiale Frankfurt. Danach Sonderaufgaben in der Zentralen Firmenkundenabteilung. Seit 11/84 Mitleiter unserer Gebietsstelle Mainz.



Claus Weltermann
Leiter der Vermögensverwaltung
Jahrgang 1946, verheiratet, 2 Kinder.

Begann bei der Commerzbank mit der Ausbildung zum Bankkaufmann, auf die der Einsatz beim Bundesgrenzschutz folgte. Zur Commerzbank zurückgekehrt, setzte er sich die Spezialisierung als Wertpapier-Berater zum Ziel. Sein Lieblingsthema verlor er auch in den folgenden Jahren nicht aus dem Kopf, als die Bank ihn in ein anspruchsvolles Rotationsprogramm schickte, das viel geistige und physische Mobilität verlangte: Einsätze in unterschiedlichsten Beratungs- und Leitungsfunktionen in Kaiserslautern, Wiesbaden, Nürnberg, Frankfurt. Seit 1/85 leitet Claus Weltermann die Vermögensverwaltung der Gesamtbank.



Burkhard Leffers
Leiter eines Referates der Zentralen Konsortialabteilung
Jahrgang 1948, verheiratet, 3 Kinder.

Studierte – nach der Banklehre bei der Commerzbank – Betriebswirtschaft und ging anschließend ins Commerzbank-Trainee-Programm. Das zunächst noch offene Ziel konkretisierte sich nach einem hausinternen Fachvortrag. Der nächste Schritt: Mitte 1977 Assistent im Amerika-Referat der Zentralen Konsortialabteilung. Daß jetzt das persönliche Entwicklungsfeld „gefunden" war, belegt die weitere Entwicklung: Ein halbes Jahr bei zwei befreundeten Emissionshäusern in London, Referatsleitung zunächst Südamerika, dann zusätzlich Kanada, Spanien und Portugal. Seit 7/1986 stellv. Direktor der Zentralen Konsortialabteilung.

Aufgaben und Freiräume. Das Wichtigste für fähige junge Menschen.

Unser Ziel ist nach vorn gerichtet: Wir wollen für unsere Privat- und Firmenkunden „die Bank an Ihrer Seite" sein. Wir wollen durch kompetenten Rat, durch gute individuelle Arbeit, durch Zuverlässigkeit überzeugen.

Das alles wollen wir angesichts sich ständig verändernder Bedürfnisse und neuer Wünsche – des Einzelnen, der Familie, der Unternehmen…

Dabei sind wir optimistisch: Wir glauben, daß den Problemen, die uns umgeben, Menschen gegenüberstehen, die mit Intelligenz und Augenmaß, mit Sachverstand und Gefühl die richtigen Lösungen finden und anwenden werden.

Solche Menschen sind es, die unsere Bank tragen, und wir sind froh, sie bei uns zu wissen.

Mit ihrer Auswahl, Ausbildung und Entwicklung haben wir es uns bestimmt nicht leicht gemacht.

Trotzdem sind wir uns darüber klar, daß das Wichtigste, womit wir fähige junge Menschen ansprechen können, Aufgaben und Freiräume sind.

Der besonderen Verantwortung für ihre Arbeit, für ihre Entscheidungen sind sich gute Leute längst bewußt, bevor sie ihnen „offiziell" bestätigt wird.

So gesehen ist die gute Entwicklung der Commerzbank identisch mit der Entwicklung unserer Mitarbeiter.

Sie betrachten diese Bank als „ihre Bank" – unabhängig von der Zahl der Mitarbeiteraktien, die sie im Depot haben.

Für unsere Mitarbeiter ist die Commerzbank „die Bank von morgen". Die Zukunft der Bank ist auch ihre Zukunft.

Sie wissen, wie man sich auf die Zukunft vorbereitet: durch Offenheit, Interesse am Neuen, durch die Bereitschaft, ständig dazuzulernen, durch die Suche nach neuen Wegen und Möglichkeiten, durch Engagement, Kompetenz und Kreativität.

Die Geschäftsleitung der Commerzbank veröffentlicht diese Anzeige aus drei Gründen:
Einmal, weil man gute Arbeit nicht nur innerhalb der eigenen vier Wände loben soll – die hier zitierten Mitarbeiter stehen für unsere gesamte junge Führungsebene.
Zum anderen, weil für fähige Nachwuchskräfte, die jetzt gerade ihr „Karrierekonto" prüfen, der Arbeitsmarkt nicht transparent genug sein kann.
Zum dritten, weil wir deutlich machen möchten, was das besondere Merkmal aller Commerzbank-Angebote ist, die wir im Stellenteil publizieren.



Fragen über Fragen zu einem stets aktuellen und in den Betrieben heiß diskutierten Thema: Die Beurteilung des Mitarbeiters

Da steht der Chef, von Schmeichlern umzingelt

Von WERNER BERLICH

Zu Problemen mit seltsam permanenter Aktualität fragt es sich, ob die Sachanalyse noch ausreicht oder pointierte Aussagen hinzutreten sollten.

Geschichte – auch Arbeitsgeschichte – antwortet auf die Frage, wer wir waren oder nach dem Urteil des „Beobachters" gewesen sein sollen. Gehören wir zu den abhängig *Beschäftigten, so bestimmt das Gesetz* Urteile über unsere „Zeit für Arbeit" (Arbeitszeugnisse).

Solche Urteile werden sinngemäß auch ohne Wechsel des Arbeitsplatzes „gesprochen" (innerbetriebliche Beurteilungen im Wert von Zwischenzeugnissen) oder sind als Vorurteile genügend tief verankert, bestimmen jedenfalls den weiteren Werdegang.

Nun wissen wir nicht nur von Franz Kafka „Alles ist abhängig, alles ist gefesselt" – auch der Beobachtete, seine Beobachter und deren Urteil. Was muß alsdann von solchen Urteilen gehalten werden?

Eine Frage, die hier nicht am Beispiel nachlesbarer Handreichungen des Personalwesens oder präjudizierender arbeitsrechtlicher Urteile dargelegt werden soll, sondern als – zwangsläufig fragmentarische – Reflexion der Personalarbeit auf dem Hintergrund umfassender Erfahrungen der Auswahl von Fach- und Führungskräften.

Die hier relevante Arbeitsgeschichte interessiert nicht hinsichtlich des melancholischen Konjunktivs „Was wäre gewesen, wenn ...", sondern als Quelle zu (wie?) ausgewählten Daten der Vergangenheit.

Ziel ist, das nächste Urteil zu fällen – durch neue Beobachter (Arbeitgeber und deren Berater), die den neu beziehungsweise „neu für alt" zu „verwertenden" Beobachteten und dessen Umfeld einschließlich Beobachter und dessen Urteil beobachten, obwohl alle wiederum „gefesselt" und „abhängig" sind – und das bei langen Lebensläufen und sich im Laufe der Jahre wandelnden Anforderungen. Wahrlich keine Tätigkeit des Philosophierens im Sinne von Lust am Denken, sondern Kärrnerarbeit der Personalverantwortlichen, falls sie verantwortlich arbeiten.



WERNER BERLICH
Geboren 1938. Kaufmännische Lehre. Studium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Assistent der Geschäftsführung. Kaufmännische Unternehmensleitung. Unternehmens- und Personalberatung. Lehrauftrag für Unternehmens- und Personalführung, Berufsbildung.

Selbstverständlich benötigt eine leistungsfähige Wirtschaft und Verwaltung praktikable Methoden, um von der Vergangenheit des „Produktionsfaktors Arbeit" auf dessen Zukunft zu schließen, und nicht Sätze des Sokrates, nach denen es absolute Wahrheiten nicht gibt, oder betreffende Abwandlungen, die alles relativieren.

Ohne geeignete Erkenntnisse, also das Wissen von Sachverhalten, sind nun einmal mit Wahrscheinlichkeit zutreffende Schlüsse nicht möglich. Dennoch sind die angedeuteten „Fesseln" und „Abhängigkeiten" in ihren Zusammenhängen und Hintergründen bewußt zu sehen und möglichst zu berücksichtigen – auch die Frage, ob und gegebenenfalls inwieweit die ausgewählten Daten der Vergangenheit für eine komplexe Zukunft überhaupt aussagefähig sind.

Ist Geschichte nicht passé? Was ist der „Schrott von gestern" wert? Und wird Geschichte nicht nach den Vorstellungen des Geschichtsschreibers präsentiert? In der Tat muß gegenwärtiges Erfolgspotential etwa zu Umsatz, Gewinn und Rendite die Gefahr strategischer Managementfehler mit Absatzeinbruch und Liquiditätsengpaß nicht unwahrscheinlicher machen.

Das Problem des Arbeitszeugnisses ist abgesehen von bestimmten konkreten Faktoren (etwa die Aussage über eine Position innerhalb eines bestimmten Organisationsstrukturplans einer bestimmten Unternehmensgröße und Branche) so vielschichtig, vom Einzelfall abhängig und soziopsychologisch, daß eine präzise Definition von Kriterien und entsprechend präzise Lösung kaum möglich erscheinen:

- Bestehen – wie in der Geschichte – vom Standort abhängige unterschiedliche Sichtweisen und darum unterschiedliche Beurteilungen?
- Wie können etwa Selbsteinschätzung des Beurteilten und Beurteilung durch hierarchie-/konkurrenzbedingte „Gegner" zur Übereinstimmung gelangen?
- Setzt ein solches gleiches Maß nicht gegenseitige Sympathie voraus, und worauf gründet sich diese? Irrationale Komponenten als entscheidende Faktoren?
- Wie lassen sich betriebliche Gesamtleistung und zu beurteilende individuelle Leistung unterscheiden?
- Wie wurde die Realität durch die zwangsläufige Auswahl von Daten „manipuliert"?
- Wer beurteilt die Kompetenz des oder der Beurteilenden?

Es gibt keine exakte Methode der Zurechenbarkeit von Versagen oder Leistung. Überall, wo interpretiert wird, müssen Zweifel an der Wahrheitsfindung bestehen – eine Aufforderung, bei der Wahrheitsfindung unnachgiebig zu bleiben. Gerechtigkeit als permanentes Bemühen oder Versuche ohne Zukunft, wenn die Menschheit in Verlogenheit vernarrt bleibt und die Normen für Zusammenleben weiter verkommen.

Wie sieht es zum Beispiel aus mit dem „ästhetischen Anliegen", Dinge und Menschen beim Namen zu nennen, weil Probleme, definiert als sich stellende Aufgaben, nur ursachenorientiert und in einer Atmosphäre der Unvoreingenommenheit dauerhaft gelöst werden können?

Wird jemand in einer Minderheitenposition ob seiner „ästhetischen" Theorie oder Meinung und aus Kompetenz gespeister Unbeugsamkeit tendenziell mit freundlich sympathischem Beifall bedacht oder unerbittlich gezeichnet entlassen? (Wahrheiten können Aversionen auslösen, Mehrheiten – noch – nicht über den geeigneten Informations- oder Bewußtseinsstand verfügen, sich irren oder gemäß Nobelpreisträger James Buchanan „Calculus of Consent" mit demokratischen Methoden zu beliebigen Ergebnissen „geführt" werden.)

Ist dieser „Ästhet" aber nicht der eigentliche innovative Motor, der eine bestimmte zukunftsorientierte Welt erst herstellen kann? Welcher Beobachter ist unabhängig genug, dies zu würdigen? Gehört es nicht zum banalen Alltag auch in Wirtschaft und Verwaltung, abweichende Meinungen als Steinwürfe ins angebliche Idyll zu diskreditieren, und zwar „charmant" serviert als Isolation oder Kündigung im sogenannten gegenseitigen Einvernehmen mit steuerfreier Abfindung?

Kann, wer mit seinem Arbeitszeugnis so dasteht, gelassenen Blicks auf künftige produktive Beunruhigungen schauen? Bedarf es nicht eines besonders sorgsamen Umgangs mit Urteilen, wenn bekannt sein sollte, daß niemand frei ist von eigenen Wertvorstellungen, um ein illusionsloses Urteil zu haben?

Werden folgerichtig nicht Chefs benötigt, die mit den notwendigen Spannungen zwischen Altem und Neuem, Tradition, Auflösung und Fortschritt möglichst souverän umzugehen wissen, anstatt sich der verbreiteten Angst vor solchen Spannungen und betreffenden Fehlhandlungen anzuschließen?

Gratwanderung und Dilemma des potentiell erfolgreichen Managers werden bleiben, einerseits etwas zu bewegen (keine Bewegung ohne Provokation) und andererseits auf das positive Urteil von – zum Beispiel – Kapitaleignern angewiesen zu sein.

Die entgegengesetzte Alternative zu diesem „ästhetischen Anliegen" kann in einem bestimmten anpassenden Meidungsverhalten liegen. Nichts sagen oder entscheiden, woran man gemessen werden könnte, immer freundlich und weder so noch so auffallen. Solche „Erfolgsorientierungen" können auf allen Hierarchiestufen als Karriereausweis mißverstanden werden und Urteile über diese allseits beliebten (sprich ungefährlichen) Kollegen scheinbar hervorragend lauten.



Maschen fürs Leben

Und tatsächlich werden maßgebliche Verantwortlichkeiten an Personen übertragen, gegen deren Qualifikation nichts spricht und die sich als um so kooperationsbereiter erwiesen haben, je weniger Erfahrung sie beizusteuern wußten.

Diesem Verhaltensschema angeblicher Loyalität nicht unähnlich ist es, sehr wohl zu entscheiden und aufzufallen, aber auf der „richtigen" Seite zu applaudieren und – auf das Kurzzeitgedächtnis spekulierend? – auch bei „Windwechsel" wie ein Segelkönner am Wind zu bleiben. Legitimer Meinungswandel oder mangelnde Verantwortlichkeit für eigenes Handeln? Jedenfalls auch eine Methode, durch beflissenes Schielen auf Zensuren, die andere erteilen, im Urteil jener Mehrheit oder sonstigen Machtträger zu bestehen. Arme Chefs, die sich vom Echo der Schmeichler umzingeln lassen.

Solcherart „fundierte" Qualifikationsnachweise sind für qualifizierte Personalauswahl in der Tat interpretationsbedürftig.

Dies gilt um so mehr für eindeutigere Spielarten von Gruppenprotektionismus einschließlich Parteibuch, Gewerkschaftszugehörigkeit, Familienbande und sonstige Seilschaften, denen nach der Devise „eine Fürsprache ist besser als sechs Fremdsprachen" definitionsgemäß notwendige und hinreichende Kenntnisse und Erkenntisse fehlen. Also Denken, Machterhaltung oder -ergreifung sowie Sicherheit der Gruppe als bestimmende Elemente und nicht die der Position realiter adäquate fachliche, persönliche und umfeldbezogene Qualifikation einer Person.

Der erfahrene Kenner vermag sich bisweilen nicht zu wundern über den angeblich marktwirtschaftlich oder nach Leistung orientierten Faktor Arbeit, die japanische Managementeinsicht, nach welcher der Fisch am Kopf zu stinken beginnt, und – daraus folgend? – fast 20 000 jährliche Konkurse und Milliardendefizite der öffentlichen und halböffentlichen Hände.

Wer trägt die Folgen, wer will es hören, wer in den Spiegel des eigenen Mißmanagements schauen, wenn doch nach aktueller reformerischer „Philosophie" die Menschen gut und nur die Verhältnisse verantwortlich sind?

Da die „Dinge" und Zusammenhänge also relativ erscheinen (Heinrich Heine in Reisebilder: „Auf einem gewissen Standpunkt ist alles gleich groß und gleich klein"), bleibt einzuräumen, daß sich negative Urteile im Zweifel auch positiv deuten lassen: Konnte ein Beurteilter etwa in einer bestimmten Berufsumwelt überhaupt Selbstbewußtsein für eigenverantwortliches Denken und Handeln entwickeln?

Oder war es etwa nicht konstruktiv, zu einer getroffenen Entscheidung flexibel zu bleiben, sich noch rechtzeitig einsichtsfähig in einen Irrtum zu erweisen, so daß ein Entschluß noch einmal zu einer Überzeugung oder Revision reifen konnte?

Das Bilanzieren eines Werdegangs führt wahrlich nicht zu wissenschaftlich exakten Resultaten. Hier sei es mit den Fach- und Führungskräften gehalten, die aus eigener Kraft als Personalität ihren Weg gehen: selbstverantwortlich, unter Wahrung rechtverstandenen Sozialverhaltens, mit Optimierung der Managementprozesse und ohne Furcht vor Konsequenzen, wohl wissend, daß Kenntnis der Zusammenhänge, präzise Analyse, zwingende Logik und geschliffene Sprache diejenigen herausfordern kann, die darüber nicht verfügen.

„Nie und nirgends nimmt man das Hervortreten einer Persönlichkeit gerne an; die umgebende Mittelmäßigkeitsherrschaft verurteilt sie" (Victor Margueritte). Oder wie W. L. Hertslet in „Treppenwitze der Weltgeschichte, Die Griechen" zur Furcht vor der Persönlichkeit, die das Ansehen jener Mittelmäßigen als unerläßliche Bedingung ihrer Macht in Frage stellt, sagt: „Die Menschen haben immer das Bedürfnis, Persönlichkeiten zu zerschlagen, weil sie sie nicht fassen können."

Wie dem auch sei, man kann nur – so Gottfried Benn – für sich selbst entscheiden und dann die Folgen auf sich nehmen.

Die Mechanismen effektiver und effizienter Wirtschaft und Verwaltung einschließlich Methoden der Personalauswahl mit geeigneten „Urteilen" werden sich bei allem Relativieren im Grundsatz kaum verändern. Mangelhafte Personalplanung und -auswahl im nachhinein für Unternehmen und Bewerber kosten- und konfliktträchtig korrigieren?

Arbeitszeugnisse wie moderne fotografische Kunst der Richtung „Weg vom Irrtum der Wirklichkeitsabbildung" (Hamilton läßt grüßen) verkümmert zu Gefälligkeit oder Konfliktvermeidung, werden tatsächlichen Auswahlverfahren durch zum Beispiel unabhängige externe Experten mit Kenntnissen und Erfahrungen „vor Ort" nicht standhalten:

Interpretation qualitativer Lebensläufe nebst lückenlosen Zeugnissen, eventuell ergänzt um Informationen von dritter Seite wie Referenzen und schriftpsychologische Gutachten, gefolgt von Interviews und unter Umständen Testverfahren einschließlich der im Laufe der Jahre für Personalauswahl und -entwicklung verbesserten Assessment Center sowie der Vereinbarung von genügend langen und nötigenfalls zu verlängernden Probezeiten.

Im beruflichen Alltag gewachsene Persönlichkeiten werden *letzteren Verfahren gelassen entgegensehen*, hingegen zu den nach arbeitsrechtlichen Normen „wohlwollend" und „wahr" formulierten sogenannten qualifizierten Zeugnissen einige „formale" Gesichtspunkte für einen aufbauenden Werdegang nicht außer acht lassen dürfen:

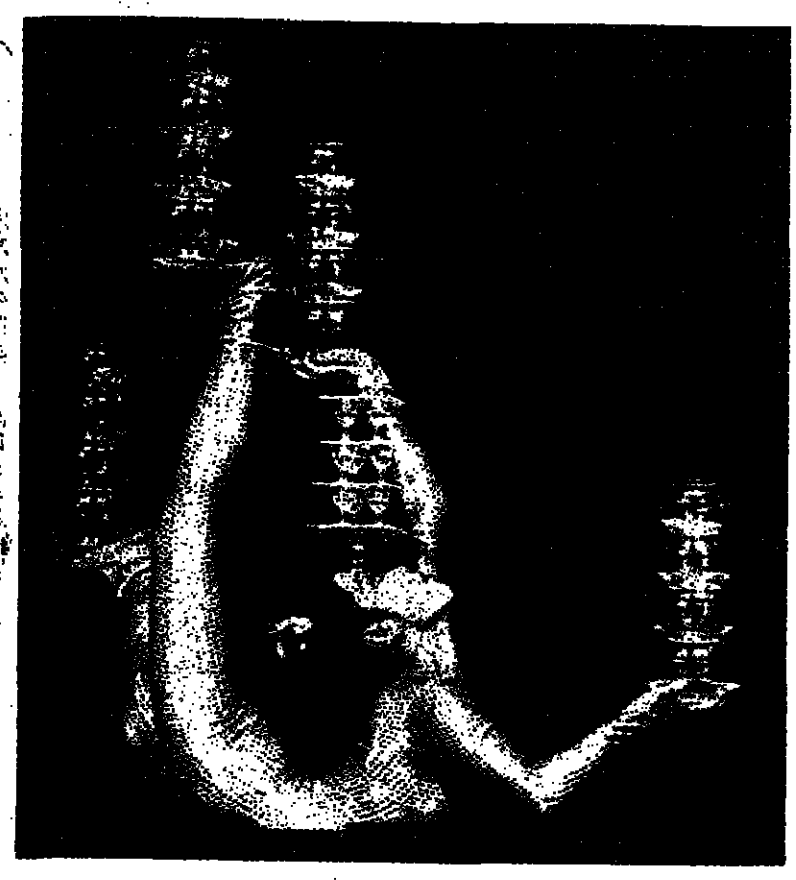
Eindeutige Persönlichkeitsdarstellung, Funktions- und Leistungsbezogenheit, Perspektive, Diktion in einem der ausgeübten Hierarchiestufe entsprechenden Abstraktionsgrad. Im Falle wesentlicher Zweifel und vergeblich versuchter Klärung wird der Empfänger eines Zeugnisses nicht davon absehen können, dessen Richtigkeit vor dem Arbeitsgericht beweisen zu lassen.

Der bisherige Arbeitgeber ist, will er Schadenersatzforderungen des künftigen Unternehmens vermeiden, ob einer Anfechtung gut beraten, statt des vorgeschriebenen Wohlwollens keine bewußten Halbwahrheiten zu formulieren.

Wohl auch ein sprachliches Problem – schreiben wie es später interpretiert wird. Und es sich dabei nicht zu leicht machen: viel über etwas sagen, wenig darüber nachdenken und noch seltener die relevanten Grundlagen analysieren.

Als Fazit ist festzustellen, daß Arbeitszeugnisse letztlich so fragwürdig sind wie sonstige Geschichtsschreibung auch. Der Einzelne und die Gesellschaft sind offenbar so geschaffen, daß sie ihre Vorstellung von Wirklichkeit für Wahrheit halten.

Und dieser Schein bedeutet ihnen – wie Erasmus von Rotterdam in „Lob der Torheit" ausdrückt – mehr als die Wahrheit selbst. Gefragt bleibt das nach Objektivität strebende Urteil. ■



Voilà qui est beau!

Wer in die Werbung will, der muß drauf brennen

Von THOMAS TOSTMANN

Sie stehen kurz vor dem Start, haben ein betriebswirtschaftliches Studium oder dergleichen in der Tasche (mit einer prima Note) und grübeln über Ihre künftige Karriere nach. Am besten, Sie vergessen dann gleich mal den Job in der Werbung.

Langsam, mögen Sie jetzt sagen, sollen hier denn nicht zackige Worte aus der schillernden Reklamewelt schön garniert verabreicht werden – am besten gleich in Checklistenformat: zehn Tips zum schnellen Werbe-As?

Richtig und doch wieder nicht. Denn die Voraussetzungen müssen erst mal deutlich werden. Weil sie anders sind als anderswo: und wichtiger als jeder weitere Tip.

Ich unterstelle, Sie wollen in Zukunft weitaus höher springen als nur zwei Meter. Sie legen die Latte hoch, herrlich hoch. Dann haben Sie nur eine Chance, sie zu überspringen – in der Werbung: Und Sie müssen heißhungrig auf diese Herausforderung sein.

Also nicht: Sollte ich nicht auch erwägen, in die Werbung zu gehen, weil ich ja eigentlich gerne mit Menschen umgehe, und das ist ja auch Kommunikation, und die Vielfalt find' ich auch ganz toll ... Vergessen Sie es, wenn Sie richtig gut werden wollen.

Sie müssen darauf brennen, in die Werbewelt zu springen. Endlich. Dann wird es gut – wenn Sie eine Zeitschrift wegen der Anzeigen lesen und den Fernseher wegen der Commercials kaufen, wenn Ihr Herz bei der lila Kuh hüpft und Sie ein Levi's-Spot zum Juchzen bringt, Sie eine Gänsehaut bekommen, es über den Rücken kribbelt.

Wenn Sie den kräftigen und nachhaltigen Wunsch haben, diese Pappen und Ideen mitzugestalten helfen, sie auf die richtige strategische Schiene zu legen, und immer wieder versuchen, mit einer gehörigen Portion Energie und Eigeninitiative dafür arbeiten, daß noch bessere Kampagnen, Texte, Poster oder Bilder gemacht werden.

Wenn Sie die Gabe haben oder Fähigkeit zu entwickeln bereit sind, zu sehen, daß man ein Auto auch tolle Kiste nennen kann, und gewillt sind und den Mut besitzen, für singende Maiskolben zu kämpfen – dann liegen die richtigen Voraussetzungen auf dem Tisch.

Einschub und Klarstellung: Wir sind bei der Beschreibung derjenigen Figuren, die man in der Werbung Kontakter nennt oder Kundenberater. Der Mann oder die Frau (leider gibt es viel zu wenig Frauen in der Werbung), die vom Marketing kommen, die die Strategien schreiben; die Etat-Regisseure, die Lenker, die als Generalisten von allem Bescheid wissen müssen. Die Werbemanager. Hier geht es nicht um die Erfinder der eigentlichen Werbeideen, nicht um die Kreativen.



DR. THOMAS TOSTMANN
Geboren 1952. Studium Betriebswirtschaft. Zwei Jahre wissenschaftlicher Assistent an der Universität Augsburg. Promotion über Kaufverhaltensforschung. Zwei Jahre bei Ogilvy & Mather in New York, danach dort vier Jahre in Frankfurt, Direktor Kontakt. Seit 1. Oktober 1986 Geschäftsführer bei der Werbeagentur Scholz & Friends in Hamburg.

Warum dann dieses Profil, diese Anforderung, dieses Muß des „Feuer im Bauch"?

Weil es in der Werbung im Prinzip nur um zwei Dinge geht. Um Menschen und Ideen. Keine Maschinen, Formeln oder Kisten. Und daß diese Menschen diese Ideen entwickeln, ausgestalten, das Produkt, um das es geht, aufsaugen, ja fast lieben und diese Ideen dann in oft steinigen und zähen Schritten verkaufen müssen. Etwas verkaufen, was man letztlich nicht anfassen kann: Werte, Vorstellungen, Glaubensbekenntnisse und manchmal sogar Hoffnungen.

Wenn Sie die Werbung ganz tief einatmen, dann können Sie besser als manch anderer die Führung über diesen manchmal -zig Millionen Werbemark schweren Etat übernehmen, Ihre Mannschaft mit Ihrer Dynamik anstecken und mitreißen, den kreativen Entwicklungsprozeß lenken, beeinflussen, den ewigen Streß als eine Herausforderung annehmen, die Sie und Ihre Leute zu noch größeren Leistungen antreibt, diese Ideen – ob strategischer Natur oder in Form einer Anzeige – Ihren Klienten überzeugend vorstellen und verkaufen; manches Mal mit großer Geduld und Hartnäckigkeit.

Wenn Sie mit ganzem Herzen Werber sein wollen, dann wird aus der Karriere wahrscheinlich auch eine ziemlich runde Sache.

Und scharfer analytischer Verstand, sehr gute Englischkenntnisse, ein großer Brocken Flexibilität und dergleichen können auch recht hilfreich sein. Aber steht das nicht in jedem Stellenangebot? ■

Manager auf Zeit sind das Ei des Columbus

Krisen-Manager frei", so lautete die Anzeige in einer überregionalen Tageszeitung. „Übernehme nur schwierige oder fast aussichtslose Fälle." Diese „Führungskräfte auf Zeit" sind hier nicht gemeint. Es gibt sicherlich unter diesen „Krisen-Managern" sehr seriöse Dienstleister. Aber ob sie in die Gruppe der „Zeit-Manager" passen, muß bezweifelt werden.

Unter dem Titel „Suche Aufgabe als Führungskraft auf Zeit", erschien kürzlich eine Anzeige. Es folgte die Schilderung einiger beruflicher Stationen, aus der hervorging, daß es sich um eine gut fundierte berufliche Ausbildung und eine sehr gute und erfolgreiche Berufspraxis handelt. Es sei vorweggenommen: Das Ergebnis war gleich Null.

Es wurden (sehr interessante) Gespräche geführt mit Unternehmen aus der Beraterbranche, aber zu einem Einsatz kam es letztlich nicht.

Diese negative Erfahrung war Veranlassung herumzuhören, ob es nur an der Formulierung der Such-Anzeige lag oder aber an der Bereitschaft der Unternehmer, sich mit dem Problem Zeit-Management überhaupt zu befassen.

Das Ergebnis bestätigte die Vermutung: Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. BDU, Bonn, teilt mit, daß „Führungskräfte auf Zeit" beim BDU kaum nachgefragt werden.

Als Grund für die mangelnde Nachfrage sieht der BDU besonders den Umstand, daß „Führungskräfte auf Zeit" ein festes Anstellungsverhältnis für diese Zeit eingehen, was jedenfalls so weit und so lange dem Beraterstatus als „externem Berater" widerspricht. Man argumentierte: Berater und „Führungskräfte auf Zeit" schließen sich daher rechtstechnisch im Grunde aus.

Keine Nachfrage beim Arbeitsamt

Auch die DGFP, die Deutsche Gesellschaft für Personalführung in Düsseldorf, bedauert, daß eine Nachfrage für diese „Zeit-Manager" nicht besteht. Möglicherweise liegt es daran, daß die DGFP aufgrund ihrer besonderen Konstellation auch dafür nicht kompetent ist.

Die ZAV, Zentralstelle für Arbeitsvermittlung, bedauerte: „Keine Nachfrage. Wir haben keine Firmenkontakte, bei denen wir in irgendeiner Form nach „Führungskräften auf Zeit' gefragt werden."

Interessanterweise konnte auch die höchste Instanz des Arbeitsamtes, das sich mit der Vermittlung von Top-Managern befaßt, keine befriedigende Auskunft geben. Wie man hörte, habe man zwar „eine Menge von vertragslosen Managern", die einen Job suchen. Kurzfristig oder langfristig.

Man sprach von 150 Interessenten. Bei 50 Zeit-Managern bescheinigte man sogar eine „hohe Qualifikation". Als Alter wurde genannt „ab 53 Jahre an aufwärts". Und wie steht es mit der Nachfrage?

Gibt es Unternehmen, die nach solchen Zeit-Managern suchen? Die Antwort der ZAV überrascht: Innerhalb eines ganzen Jahres waren es fünf Anfragen von Unternehmen, die sich für einen Zeit-Manager interessierten. Und es wird hinzugefügt, daß es sich hierbei in vier Fällen um Möbel-Hersteller gehandelt habe, die mehr oder weniger Krisenfälle waren. Von vornherein handelte es sich hier also um die Übernahme der schwersten Aufgabe, die es überhaupt gibt. Denn um ein Unternehmen zu retten, bedarf es großer Fachkenntnis.

Die Recherchen ergaben weiter, daß es einige – recht gut beleumdete – Unternehmensberatungen gibt, die sich auf die Vermittlung von „Zeit-Managern" spezialisiert haben. Und offensichtlich hat man gute Erfolge.

Sind alle gut im Geschäft?

Fragt man aber nach, wer denn die Auftraggeber für diese Führungskräfte auf Zeit seien, so stellt man fest, daß diese Beratungs-Unternehmen, die die Zeit-Manager anbieten, sehr enge Kontakte zu den Banken haben. Und es stellt sich heraus, daß hier besonders sehr erfahrene und „ausgefuchste" Spezialisten gesucht werden, die im Controlling firm sind.

Der Auftrag lautet dann etwa: „Der Kredit der Firma ist notleidend. Er ist auch schlecht abgesichert. Prüfen Sie, ob das Unternehmen noch zu retten ist."



Standfest

Das klingt einfach und lapidar. Aber im Grunde genommen ist das eine klar formulierte Aufgabe für einen Spezialisten aus dem Fach des Controlling. Und es wundert nicht, daß diese Unternehmens-Beratungen, die diese „Zeit-Manager" verleihen, offensichtlich gut im Geschäft sind. Aber sind das noch „Führungskräfte auf Zeit"?

In Amerika versteht man offensichtlich unter dem Begriff „Führungskraft auf Zeit" etwas anderes. Es erhebt sich die Frage, warum die Unternehmensleitungen in Deutschland sich mit dem Begriff des Zeit-Managers so schwer tun.

Dabei gibt es so viele Möglichkeiten: Da ist beispielsweise der 65jährige Firmeninhaber eines mittelständischen Unternehmens, dessen 28jähriger Sohn sich nach erfolgreichem Studium in der Welt bei fremden Unternehmen umsieht, um zu lernen, wie andere Firmen ihre Arbeit machen.

Der Firmeninhaber selbst fühlt sich gesundheitlich nicht stark genug, um die Zeit durchzustehen, bis sein Sohn das Unternehmen übernehmen könnte. Hier bietet sich die ideale Voraussetzung, eine „Führungskraft auf Zeit" einzusetzen. Ein erfahrener Manager mit einem qualifizierten Berufsweg (und entsprechenden Erfolgen) hat hier eine lohnende Aufgabe.

Und mag er auch ein „guter Fünfziger" sein (wenn er nur fit ist und leistungsfähig). So kann er doch diesem mittelständischen Unternehmer helfen, das Unternehmen so lange erfolgreich zu führen, bis der Junior-Chef die Leitung verantwortlich übernimmt. Warum, so fragt man sich, ist das eigentlich in Deutschland so selten?

Es kann nicht geleugnet werden, daß deutsche Unternehmen, und vor allen Dingen mittelständische Firmen, viel Lehrgeld gezahlt haben, wenn sie auf eigene Faust versuchten, in den nordamerikanischen Raum zu expandieren. Da beauftragte man eine geeignet erscheinende Führungskraft, sich „drüben" mal umzuschauen. Und flugs war das Unternehmen in Übersee gegründet und „flugs" wieder auf die Nase gefallen.

Nicht etwa der Tüchtigkeit wegen. Oder weil die Produkte vielleicht die erforderliche Qualität vermissen ließen. Nein, einfach deshalb, weil sich hier eine Unternehmensleitung mit einer Sache befaßt hat, die eine fremde Materie war. Einen US-Manager wollte man mit dieser Aufgabe (das Werk „drüben" zu errichten) nicht beauftragen. Und so machte man es eben „von zu Hause aus".

Hier hätte sich eine Gelegenheit geboten, einen Zeit-Manager einzusetzen. Mit dem klaren Auftrag: „Bauen Sie für unser Unternehmen den nordamerikanischen Markt auf." Sicherlich hätte es einige Mühe gemacht, einen Mann mit entsprechender Übersee-Erfahrung zu finden. Aber letztlich wäre man doch fündig geworden. Und der Vertrag wäre ausgelaufen in dem Augenblick, in dem die Sache drüben „steht".

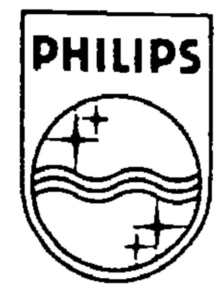
Eine klare Zielsetzung. Eine klare Aufgabe. Beide Partner hätten davon profitiert. Der Unternehmer hätte eine qualifizierte Führungskraft mit speziellen Branchen-Kenntnissen und speziellen Übersee-Erfahrungen suchen können, die weiß, wovon sie spricht. (Und ein „guter Fünfziger" muß keinesfalls zum alten Eisen gehören.) Und das Unternehmen hätte darüber hinaus den Vorteil gehabt, das möglicherweise hohe Einkommen für diesen Zeit-Manager nur für eine verhältnismäßig kurze Zeit zahlen zu müssen.

In der Bundesrepublik tut man sich schwer

Für die „Führungskraft auf Zeit" wäre das wieder eine echte Herausforderung gewesen. So hätten beide Teile profitiert. Und bei gründlicher vorheriger Prüfung, ob sich die gegenseitigen Interessen decken, wäre diese „Ehe" beiderseitig ein Erfolg gewesen.

Warum stehen wir in Deutschland der „Führungskraft auf Zeit" so wenig aufgeschlossen gegenüber? Ist es nur die oft gehörte lapidare Erklärung, „daß es ja doch so lange dauern würde, bis dieser Mann sich eingearbeitet hat"? Die Entgegnung ist einfach: „Suchen Sie sich einen Zeit-Manager aus Ihrer Branche, mit den Erfahrungen, die Sie brauchen, mit der Vitalität, die Sie erwarten, und mit der ‚Wellenlänge', die Ihnen eine Zusammenarbeit lohnend erscheinen läßt!"

KARL-ERNST WOLFF



Mit einem Jahresumsatz von ca. 8,7 Mrd. DM und rund 37 000 Beschäftigten ist die deutsche Philips Organisation ein bedeutendes Unternehmen der Elektrotechnik. Wir arbeiten in den Bereichen Investitionsgüter, Bauelemente und Konsumgüter. Unsere Aufgaben liegen in Forschung, Entwicklung, Produktion und Vertrieb. In allen Bereichen und in allen Funktionen gilt es, mit der Innovationskraft eines Großunternehmens für eine fortwährende Verbesserung unseres Marktangebotes zu sorgen. Diese Anzeige soll Ihnen an Beispielen aufzeigen, welche beruflichen Möglichkeiten sich für Sie ergeben. Soweit nicht besonders vermerkt, sind die ausgeschriebenen Stellen auch für Berufsanfänger geeignet.

Wir investieren in

Ingenieure – Informatiker Wirts

Forschung

Hamburg
Expertensysteme
Kennziffer 02 F 1
Wissenschaftliche Mitarbeit in einem internationalen ESPRIT-Forschungsprojekt Expertensysteme im CIM-Bereich bei der Entwicklung von KI-Software für verteilte Rechnersysteme sowie bei der Konfigurierung der Zielhardware. (Elektrotechnik, Uni)

Entwicklung

Wetzlar
Produktentwicklung Autoradio
Kennziffer 14 E 1
Entwicklung von analogen und digitalen Schaltungen für mikroprozessorgesteuerte Autoradios und Cassettenlaufwerke. (Nachrichtentechnik)

Wetzlar
Produktentwicklung Autoradio
Kennziffer 14 E 2
Konzeption und Entwurf von Autoradios, Laufwerken, Compact-Disc- und Funktionseinheiten. (Feinwerktechnik)

Gronau
Software-Entwicklung
Kennziffer 38 E 3
Entwicklung von Programmen für komplexe Real-time-Systeme unter Anwendung computerunterstützter Entwicklungstechniken. Simulation, Austestung und Implementierung der Programme. (Elektrotechnik)

Bremen und Kiel
Systementwicklung
Kennziffer 48 E 4
Hard- und Software-Entwicklung von Systemen der Kommunikation, Signal- und Bildverarbeitung, Leit-, IR- und Radartechnik. (Elektrotechnik, Informatik)

Bremen
Projektierung
Kennziffer 48 E 5
Systemingenieure für die Projektierung von IR-Sensor-, Ausbildungssimulations- und Kommunikationssystemen. (Nachrichtentechnik)

Köln
Optische Nachrichtentechnik
Kennziffer 67 E 6
Entwicklung von Hochfrequenz-, Sonder- und Lichtwellenleiterkabeln sowie Komponenten der optischen Nachrichtentechnik. (Nachrichtentechnik)

Produktion

Hamburg
CAM Projektingenieur
Kennziffer 61 P 1
Implementierung und Systemmanagement eines Fertigungssteuerungssystems, Bearbeitung von Schnittstellenproblemen, Beratung bei der Planun von rechnergestützten Fertigungssystemen. (Informatik, Elektrotechnik [Uni/TH], Programmier-erfahrung, möglichst Berufserfahrung)

Vertrieb

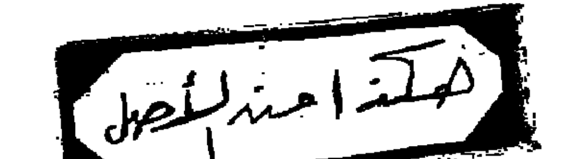
Hamburg
Lichttechnik
Kennziffer 10 V 1
Als lichttechnischer Berater Kontakte zu Ingenieu und Architektenbüros, Behörden, Bauträgern unc Industrieunternehmen. Ausarbeitung von Angebo-ten und Überwachung der Auftragsabwicklung. (Elektrotechnik, Architektur)

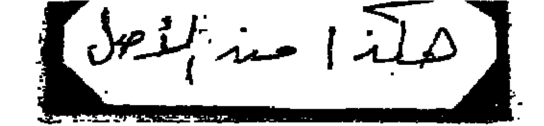
Hamburg
Marktforschung
Kennziffer 21 V 2
Untersuchung bestehender und neuer Märkte für „elektronisches Wägen" in Westeuropa mit prakti-schen Methoden. Mitwirkung bei der Festlegung v Markt- und Absatzstrategien. (FH/UNI/TH Technik Berufserfahrung)

Hamburg
Product-Manager
Kennziffer 21 V 3
Produktverantwortung für Maschinenüberwachungssysteme in der Prozeßautomation. Von Pflichtenhefterstellung über Festlegung von Terminen, Stückzahlen, Preisen bis zur Markt- und Absatzstrategie. (Maschinenbau, Elektrotechnik)

Köln
Telekommunikationssysteme
Kennziffer 67 V 4
Erstellung von Vertriebs- und Marketingkonzeptio-nen für die Einführung neuer Produkte. Technisch und vertriebliche Verhandlungen mit unseren Kunden im In- und Ausland. (Nachrichtentechnik)

Kassel
Industrieröntgensysteme
Kennziffer 73 V 5
Erstellen von Marktanalysen, Angebotserstellung, Kundenberatung und Verkauf. (Elektrotechnik, Maschinenbau)





PHILIPS

in die Zukunft

Wirtschaftswissenschaftler

Düsseldorf
VMEbus 68000
Kennziffer 73 V 6
Verantwortung als Applikationsingenieur für die Produktbetreuung, Applikations- und Vertriebsunterstützung sowie Marktbeobachtung für unser µC-Baugruppensystem VMbus 68000. (Informatik, Nachrichtentechnik)

München, Stuttgart, Frankfurt
SP-Steuerungen
Kennziffer 73 V 7
Anwendungsberatung und Verkauf von speicherprogrammierbaren Steuerungen. (Elektrotechnik, Maschinenbau)

Stuttgart, Essen, Berlin
Test- und Meßtechnik
Kennziffer 73 V 8
Anwendungsberatung und Verkauf von Test- und Meßgeräten (Oszilloskope, Multimeter, Generatoren, Logikanalysatoren etc.). (Nachrichtentechnik, technische Informatik)

Stuttgart, Frankfurt
ELA / Kommunikation
Kennziffer 73 V 9
Anwendungsberatung und Verkauf von ELA-Anlagen, Personensuchfunk- und Sprechanlagen. (Elektrotechnik, Nachrichtentechnik, Kenntnisse in technischer Akustik)

Siegen bzw. Geschäftsstellen im Bundesgebiet
CIM
Kennziffer 79 V 10
Erfahrene Branchenspezialisten, aber auch Hochschulabsolventen für die Vertriebsunterstützung und das Marketing unserer zukunftsweisenden CIM-Konzepte. (Wirtschaftsingenieurwesen)

Siegen bzw. Geschäftsstellen im Bundesgebiet
EDV / ISDN
Kennziffer 79 V 11
Vertrieb unserer Büro- und Informationssysteme in der Bandbreite EDV-Systeme bis Nebenstellenanlagen. Vertriebserfahrung in diesem Bereich ist Voraussetzung. Auch Systemberater/Projekteure haben Entwicklungsmöglichkeiten.

Controlling

Bundesgebiet
Führungskräfte-Nachwuchs
Kennziffer 01 C 1
Mehrjähriges zielgerichtetes Job-Rotation-Programm in den Vertriebs-, Fertigungs- und Zentralbereichen mit den Aufgaben:
Mitarbeit im internen Revisionsdienst, der betriebswirtschaftliche Untersuchungen und Prüfungen in allen Unternehmensbereichen zur Unterstützung des Managements durchführt (Operational Audit). Bewältigung eigenverantwortlich wahrzunehmender Aufgaben, wie z. B. Bereitstellung und Analyse betriebswirtschaftlicher Daten, Durchführung der internen und externen Rechnungslegung sowie Unternehmensplanung in Fabrik- und Vertriebsorganisationen, Einsatz und Ausbau moderner Techniken der Planung, Datenverarbeitung, Kosten- und Entscheidungsrechnung. (Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsingenieurwesen, Uni)

ORG/DV

Hamburg
Büroautomatisierung
Kennziffer 02 D 1
Mitarbeit im wissenschaftlichen Rechenzentrum des Forschungslabors bei der Planung, Realisierung und Einführung von DV-Verfahren sowie Entwicklung eines integrierten Bürosystem-Konzepts. (Informatik mit Nebenfach BWL, Uni)

Hamburg
Rechnersupport
Kennziffer 02 D 2
Mitarbeit im wissenschaftlichen Rechenzentrum des Forschungslabors bei der Rechnerunterstützung unserer Forschungsgruppen durch Planung, Installation, Systemunterstützung von VAX-Rechnern und Workstations für graphische und KI-Anwendungen. (Informatik, Fachhochschule)

Hamburg
EDV-Nachwuchs
Kennziffer 08 D 3
Qualifizierter DV-Einstieg in Systementwicklung (DV-Anwendungsentwicklung und -pflege) und Systembetrieb (System-TP-Software, DB-/DC-Basis-Software, Spacemanagement, Jobplanung, Produktionssteuerung). (Informatik, Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt EDV, Wirtschaftsingenieurwesen)

Service

Stuttgart
µP-Entwicklungssysteme
Kennziffer 73 S 1
Installation und Service von universellen µP-Entwicklungssystemen, Systemeinweisung der Kunden. (Elektrotechnik, techn. Informatik, Lehre)

Logistik

Mönchengladbach
Verkehrs- und Außenwirtschaft, Zoll
Kennziffer 78 L 1
Planung, Steuerung, Tarifwesen etc. in unserem national und international operierenden Dienstleistungszentrum. (Uni/FH relev. Fachrichtungen)

Wenn Sie an einer dieser sehr unterschiedlichen Aufgaben interessiert sind, senden Sie uns bitte Ihre Bewerbungsunterlagen unter Angabe der für Sie interessanten Kennziffer(n). Zu Ihrer Erleichterung haben wir in Klammern die jeweils bevorzugten Ausbildungsrichtungen den Kurzbeschreibungen der Stellen hinzugefügt. Gern geben wir Ihnen auch am Telefon noch nähere Auskünfte.

Dr. K.-P. Lensch
Steindamm 94
2000 Hamburg 1
Telefon 040/281-2173

Allgemeine Deutsche Philips Industrie GmbH
Führungskräfteentwicklung und -anwerbung

Der Ton macht die Musik – auch bei Kritik und Anerkennung

Von GUNDOLF KÜHN

Neben Lohn und Gehalt sind Anerkennung und Kritik die wichtigsten Führungsinstrumente im psychologischen Bereich. Da die altvertrauten Begriffe „Lob" und „Tadel" in der betrieblichen Umgangssprache, aber auch im Managementtraining heute für nicht mehr zeitgemäß erachtet werden, sprechen wir von *„Anerkennung" und „Kritik"*.

Das aus dem Griechischen stammende Wort Kritik bedeutet zunächst einmal „Urteilen" und ist insofern, rein sprachlich gesehen, wertfrei. Wir sprechen von Buchkritik und Theaterkritik, wobei über eine positive oder negative Wertung noch nichts ausgesagt ist.

In der betrieblichen Umgangssprache freilich ist das Wort Kritik negativ aufgeladen, was man zum Beispiel an der Äußerung eines Mitarbeiters ablesen kann, wonach ein bestimmter Vorgesetzter nicht einmal „konstruktive Kritik" vertragen könne.

Ist Anerkennung im Zeitalter der Roboter überflüssig?

Von früheren Epochen der Mitarbeiterführung ist die Einstellung von Führungskräften überliefert, daß dann alles in Ordnung sei, wenn dem Mitarbeiter nichts gesagt werde. War das Kind dann einmal in den Brunnen gefallen, wirklich ein schwerwiegender Fehler passiert, pflegten manche Vorgesetzte loszubrüllen und verstärkt zu kontrollieren.

Nach neueren Ergebnissen der Motivationslehre, die durchaus auch dem gesunden Menschenverstand des Betriebspraktikers entsprechen, weiß man, daß Mitarbeiter eine Rückmeldung über ihre Leistung brauchen.

Es ist nicht der schlechteste Mitarbeiter, der Gewißheit darüber haben will, wie ihn sein Chef einschätzt und wie dieser mit seiner Arbeit zufrieden ist. Damit freilich ist nicht jener Mitarbeiter gemeint, der bei jeder Gelegenheit zum Chef gelaufen kommt und wissen will, wie es weitergeht. Ein solcher muß im Grunde kritisiert werden, wenn er überhaupt die erforderlichen Fähigkeiten aufzuweisen hat.

Auf der anderen Seite will und kann ein Vorgesetzter auch nicht nach jedem „einfachen" Kontrollgang loben. Abgesehen davon, daß dies zeitlich nicht möglich ist, wäre festzustellen, daß sich Lob sehr schnell in seiner Wirkung verbraucht.

Anerkennung stellt fast ein so heikles Führungsmittel wie Kritik dar. Bei übertriebener oder nicht ernsthafter Anerkennung kann ein Vorgesetzter erleben, daß sein Lob, das nicht ernst genommen wurde, für die Zukunft zu einer „stumpfen Waffe" werden kann.

Wegen der im Betriebsalltag mehr oder weniger stark selbstkontrollierten Körpersprache der Mitarbeiter läßt sich diese unerwünschte Reaktion meistens auch nur an dessen Mimik und Gestik erkennen. Hier gilt die Erkenntnis der Lehre von der Körpersprache, daß ein Mensch mit seiner Gestik nicht lügen kann.

Jeder Mensch braucht Anerkennung, sie muß aber verdient sein. Von ganz besonderer Bedeutung sind hier die Erkenntnisse der Lernpsychologie, die besagen, daß der Mensch Verhaltensweisen, mit denen er Erfolg hatte, zu wiederholen pflegt. Erhält er hierbei noch positive Rückmeldung, so wird er bestärkt und damit auch sicherer.

Hinzu kommt, daß auch das einem jeden innewohnende Selbstwertgefühl sowie das Statusbedürfnis angesprochen wird. Was tun Menschen nicht alles, um anerkannt zu werden? Man denke nur an die vielfältigen Aktivitäten im privaten Bereich oder an das Vereinsleben. Im Zeitalter der Elektronik und Roboter wandeln sich auch die Managementfunktionen der Planung, Durchführung und der Kontrolle. Während in früheren Jahrzehnten der Kontrollvorgang durch den Vorgesetzten in vielen Branchen auch von der Persönlichkeit des Chefs geprägt war, werden die Mitarbeiter als Maschinenbediener und EDV-Benutzer heute vermehrt durch technisch ausgefeilte Überwachungssysteme geprägt. Aus der Sicht der Mitarbeiter hat dies Vor- und Nachteile.

Je nach Arbeitsinhalt und Spezialtätigkeit wird auch heute noch vom Vorgesetzten kontrolliert und sei es nur in bezug auf den Ausstoß der Produktion oder hinsichtlich der Qualität. Qualität wird zum Verhaltensbegriff, nicht nur zum reinen Begriff der technischen Qualitätssicherung, der freilich auch weiterhin Bedeutung hat.

Die Wandlung des Kontrollbegriffs in Werkhalle und Büro ist deshalb so beachtenswert, weil auf die Kontrolle in absehbarer, vertretbarer Zeit die Kritik zu erfolgen hat. „Wer kontrolliert worden ist, hat einen Anspruch auf Kritik", so besagte ein in der frühen Nachkriegszeit kreiertes, sehr bekanntes Führungsmodell.

Damit ist die ebenso logisch wie psychologisch wichtige Funktion gemeint, die Anerkennung und Kritik in erster Linie zu erfüllen haben: Mitarbeiter sind über das Kontrollergebnis zu informieren; sie sollen wissen, woran sie sind und an welchen Maßstäben sie gemessen werden.

Eine zweite Funktion liegt im bereits erwähnten Lernanreiz. Ebenso wie „Führen" bedeutet auch „Geführtwerden" ein ständiges Lernen. Durch konstruktive Kritik und Verhaltenskorrektur wird unser Verhalten gefördert.

Zu beachten ist weiterhin die Aufgabe der Motivierung der Mitarbeiter, die ermutigende Impulse von außen benötigen, um sich weitere, höhere Ziele zu setzen.

Sie sollen bemerken, daß es sich lohnt, vorhandene Handlungsenergien auch im betrieblichen Bereich einzusetzen. Wer laufend negativ kritisiert wird, verliert den Mut und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Wenn ein Vorgesetzter zu einem relativ neuen Mitarbeiter in der Abteilung, in der sich dieser schon gut eingewöhnt hat, sagt, die Leistung sei schon „ganz gut", dann ist dies kein Lob, eher ein Tadel, der zudem für eine bestimmte Zeit die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter verdirbt.

Wenn der Volksmund sagt, daß der Ton die Musik mache, dann liegt darin eine bemerkenswerte Wahrheit. In der modernen Kommunikationslehre wird davon gesprochen, daß Probleme im zwischenmenschlichen Bereich nur dann zu lösen seien, wenn die Beziehungsebene – neben der Sachebene der Aufgabenerledigung – in Ordnung sei.

Die Kritik eines Mitarbeiters im Betrieb durch seinen Vorgesetzten soll keine vernichtende sein, sondern eine angemessene, wobei auch an den Menschentypus des zu Kritisierenden zu denken ist.

Kritik darf auch keine „Einweg-Information" seitens des Chefs sein, sondern eine Chance zur Verbesserung der Kommunikation. Wenn ein Mitarbeiter Gelegenheit zu einer Stellungnahme erhält, werden die in jedem vorhandenen Ansätze zur Selbsteinsicht gefördert.

Auch bei Kritik und Tadel muß ein Kritisierter sein Gesicht wahren können. Diese positive Situation zu erreichen, ist eine ständige Aufgabe für alle, die Mitarbeiter zu motivieren haben.

Im Kritikgespräch hat ein Vorgesetzter seine Gesprächsautorität einzusetzen. Sie ist Voraussetzung für eine zeitgemäße, überzeugende Mitarbeiterführung. ■



GUNDOLF KÜHN
Studium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Seit 1976 selbständiger Unternehmensberater und Management-Trainer, seit 1976 Lehrbeauftragter für Betriebspsychologie und Personalwesen in Gießen.



Pas de deux

Morgen konkurriert die Ausbildung im Betrieb mit der Universität

Von JÜRGEN BORGWARDT

Es ist reizvoll, aber äußerst schwierig, Prophet zu spielen, die Zukunft vorherzusagen. Seriös kann man das jedoch nur tun, wenn man schon heute sichtbare Linien weiterzieht und begründet, warum man gerade dies für zukunftsträchtig hält.

Also: dies ist nicht eigentlich Prophetie, sondern *Einschätzung* der Zukunft aufgrund heutiger Kenntnisse.

Nimmt man den leitenden Angestellten von heute, so sehe ich folgendes Bild: 98 Prozent aller leitenden Angestellten sind männlich. Zwei Drittel aller leitenden Angestellten sind Hochschulabsolventen, überwiegend Naturwissenschaftler, Techniker und Kaufleute.

Leitende Angestellte verdienen heute durchschnittlich zwischen 80 000 und 150 000 Mark. Sie liegen mit ihren Einkommen also zwei- bis viermal so hoch wie das durchschnittliche Einkommen, das heute exakt 36 592 Mark laut Rentenanpassungsbericht 1986, Seite 23 beträgt.

Leitende Angestellte haben einen tarifunabhängigen Einzelarbeitsvertrag und unterliegen nicht der Arbeitszeitordnung.

Sie arbeiten nicht unter 35 Stunden, ihre Arbeitszeit beträgt häufig sogar mehr als 50 Stunden in der Woche.

Will der leitende Angestellte mit seinem Arbeitgeber über eine Verbesserung seiner materiellen Arbeitsbedingungen sprechen, kann er das individuell oder durch einen Sprecherausschuß tun. Nicht in jedem Unternehmen gibt es jedoch einen Sprecherausschuß. Jedenfalls können Leitende nicht den Betriebsrat bemühen.

Leitende Angestellte sind nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 in vielen Aufsichtsräten der Unternehmen repräsentiert.

Die Krankenquote der leitenden Angestellten liegt bei zwei Prozent, ist also weit niedriger als durchschnittlich.

Leitende Angestellte haben üblicherweise eine Altersversorgung, die sich zu einem Drittel aus Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung und zu zwei Dritteln aus Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zusammensetzt.

Und was tun die leitenden Angestellten? Sie sind ein Teil der Unternehmensführung, sie haben die sektorale Verantwortung, die „Tiefenverantwortung", für die unternehmerische Entscheidung, die in der Breite den Vorständen obliegt.

Unternehmerische Tätigkeit ist vielfältig und nur beispielhaft zu beschreiben: Sie ist Forschung und Entwicklung, ist Personalführung und Sicherheitsverantwortung, Energiesicherung und Kostenverantwortung, Planung und Kontrolle, Steuerung des Unternehmensverhaltens rechtlich, steuerlich, absatzmäßig und wer weiß was noch alles.

Und wie wird das in Zukunft aussehen:

Die Zahl der weiblichen leitenden Angestellten dürfte zunehmen, aber nur dann, wenn auch bei den Frauen selbst der Wille wächst, Karriere machen zu wollen.

Die Ausbildung wird noch stärker auf die Hochschulen verlagert werden. In Großunternehmen aber wird es auch eine immer qualifiziertere betriebsinterne Ausbildung geben, die in Niveau und Chancen mit der Hochschulausbildung konkurrieren kann. Ausgenommen ist dabei jedoch der technisch-naturwissenschaftliche Bereich.

Daß der leitende Angestellte von morgen mit neuen Techniken vertraut und zu lebenslangem Lernen bereit sein muß, gilt schon heute, erst recht aber morgen.

Akzeptanz der neuen Techniken und ihre Durchsetzung, dabei die Beseitigung von Ängsten bei der Belegschaft in diesem Zusammenhang, werden stärkeres Gewicht unter den Arbeitsaufgaben von Leitenden haben.

Sprachen werden zunehmend wichtiger. Mindestens eine Fremdsprache fließend wird zum Muß eines jeden leitenden Angestellten.

Teamarbeit und Flexibilität werden stärker gefragt sein, weil die Lösungen der Probleme immer komplexer und interdisziplinärer werden. Damit wird aber auch das Gruppenbewußtsein wachsen.

Heute gesetzlich noch nicht vorgesehene Sprecherausschüsse werden künftig gesetzlich verankert sein. Das ist jedoch nicht nur ein Ausdruck eigener Interessenvertretung, sondern eben auch des Gruppenbewußtseins.

Die materiellen Arbeitsbedingungen, soweit sie vom Unternehmen abhängen, werden sich nicht wesentlich verändern: Leistung hat eben ihren Preis.

Sorge aber ist jedoch angebracht, ob der gesetzliche Bereich standhaft genug gegenüber dem Neiddenken bleibt.

Gegenüber der Politik wird noch mehr Wachsamkeit geboten sein als heute. Dies gilt auch und besonders für die Bedingungen des Arbeitens selbst.

Der leitende Angestellte wird künftig politischer werden müssen. Er wird mehr Rationalität einbringen müssen, damit Ängste und Irrationalität auch dort nicht überhand nehmen. ■



JÜRGEN BORGWARDT
Geboren 1937. Studium Jura, Deutsch und Geschichte in Hamburg und Göttingen. Großes juristisches Staatsexamen 1968. Rechtsanwalt. Seit 1969 Hauptgeschäftsführer der Union der Leitenden Angestellten ULA, Essen.



Kann ein Unternehmen schnell auf Veränderungen am Markt reagieren, ist es der Konkurrenz schon einen großen Schritt voraus

Die Möchtegerne und ewig Gestrigen blockieren den Erfolg

Von EWALD KOCK

Fragen Sie doch mal einen Spitzenmanager in einem führenden Unternehmen nach seinen Hauptkonkurrenten: Ich bin sicher, aus dem Stand wird er die Namen der Firmen aufzählen, die ihm auf dem Markt das Leben schwermachen.

Doch der wirkliche Wettbewerb kommt von einer Seite, an die er gar nicht denkt: Es sind die Möchtegerne, die Einseitigen, die Zaghaften, die Autoritären, die Ängstlichen, die ewig Gestrigen, die Unterlasser, die Verwalter, die Rechthaberischen im eigenen Unternehmen – eine immaterielle Konkurrenz," so der Vorstand eines Unternehmens, das mit seinen Erfolgen Aufsehen erregt hat.

„Absatz- und kundenorientiertes Planen und Verhalten sollte deutlich werden im Verhalten des Pförtners, der Dame in der Telefonzentrale, bei Führungskräften und dem Vorstand. Doch wir erleben, daß der Kunde gar nicht mehr im Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten steht. Passive Verwaltungsmentalität hat sich in fast allen Etagen westdeutscher Unternehmen breitgemacht," meint der Geschäftsführende Gesellschafter eines Unternehmens in Nordrhein-Westfalen, das sich gerade von einem US-Multi gelöst hat.

„Fast 90 Prozent aller bundesdeutschen Unternehmen" – so ein Unternehmensberater – „haben die Bereitschaft abgelegt, über die beste Organisation verfügen zu wollen, deren Mitarbeiter ausgestattet sind mit pionierhaftem Verhalten, mit der Bereitschaft, alles geben zu wollen, die sich berufen fühlen, die Zufriedenheit des Kunden in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten zu stellen.

Auf den Führungsetagen haben sich die Offiziere behaglich darauf eingerichtet, 90 Prozent ihrer Zeit für die Administration und zehn Prozent für die Kommunikation zu verwenden – und nicht umgekehrt. Die Mannschaft hat diese Verhaltensweise größtenteils übernommen."

Wer hat jemals eine Führungskraft gehört, die sich selber in das Zentrum der Kritik gestellt hat: „Ich bin als Unternehmer gescheitert, weil es mir nicht gelungen ist, die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden zu wekken.

Ich habe es nicht verstanden, meine Mitarbeiter zu befähigen, sich mit den Zielen des Unternehmens zu identifizieren.

Kenntnisse und Ansichten meiner Mitarbeiter habe ich nicht respektiert, weil ich alles besser wissen wollte.

Verständigung unter den Mitarbeitern habe ich verhindert, um lästige Kreativität und selbständiges Denken einzudämmen.

Endlose Diskussionen und Monologe auf Konferenzen habe ich gefördert, denn müde gewordene und resignierende Teilnehmer sind willige Mitarbeiter.

Mitarbeiter mit ungewöhnlichen Fähigkeiten und Initiativen habe ich aus meiner näheren Umgebung ferngehalten, denn Nicker respektieren meinen Führungsanspruch und stellen ihn nicht in Frage.

Für mich war es wichtiger, zu administrieren und zu analysieren als zu handeln. Dadurch habe ich das Risiko minimiert und jedes unternehmerische Handeln – auch bei meinen Mitarbeitern – eingeschränkt.

Festgeschriebene Regeln habe ich nicht verändern lassen, denn: Wer Regeln ändert, könnte sich auch profilieren.

Verkäufer habe ich zweimal im Jahr zu Seminaren geschickt – wohl wissend, daß sie ihr Verhalten nicht ändern und die Verkäufer weiterhin gewissenhaft ihren Dienst tun.

Training vor Ort für die Verkäufer habe ich vermieden – denn die tatsächlichen Schwächen könnten offenbar werden.

Etatdenken habe ich mir nicht abgewöhnt, denn mir war klar, daß es jedem schwerfällt, den ‚Erfolg' ausgegebener Werbegelder nachzuweisen.

Die Einsamkeit meiner Verkäufer habe ich bewußt nicht zur Kenntnis genommen – ein zwischenmenschliches Klima, das Gefühl erzeugt, belastet nur, und zwar beide Seiten.

Daß Führen auch Vorleben heißt, und nicht nur Vorreden, beeindruckte mich gar nicht – meine Mitarbeiter sollen das tun, womit sie beauftragt werden – zu ihrer und meiner Zufriedenheit. Funktioniert das nicht, verfahre ich nach der Devise: Kritik vor allen, Lob möglichst selten und wenn, dann nur unter vier Augen."

In seinem Buch „Dynamisches Marketing" (Verlag moderne Industrie, München), stellt Regi's McKenna zehn Thesen auf, die sich als immaterielle Konkurrenten erweisen. Immaterielle Konkurrenten sind Verhaltensweisen, die sich dem Wandel in der Unternehmensführung im absatz- und kundenorientierten Planen und Verhalten in allen Unternehmensbereichen widersetzen.



Das Unikat

Der Wandel ist Bestandteil unseres Lebens geworden. Eine neue Sache ersetzt gnadenlos die ältere. Wir zerstören Altes und schaffen Neues. In allen Industriezweigen ist der Wandel eine harte Herausforderung. Führungskräfte müssen ihre Vermutungen und Prognosen ständig in Frage stellen. Was verlangt der Markt, was verlangen meine Kunden? Wie verhält sich der Wettbewerb? Wie verhalten sich meine Mitarbeiter im Hinblick auf Veränderungen? Wie groß ist die Bereitschaft in meinem Unternehmen, neue Ideen zu realisieren? Wie entwickle ich bei meinen Führungskräften die Fähigkeit, den Kunden, Händlern, Verkäufern, Mitarbeitern zuzuhören?

Wie fördere ich bei meinen Mitarbeitern die Fähigkeit des kreativen Mitdenkens – um mich vor oft falschen Vorschlägen der Unternehmensberater zu schützen?

Viele Vorstände nehmen den Wandel wahr und reagieren nicht darauf.

Ein Beispiel: Wo steht geschrieben, daß Werbeetats für immer und ewig nur für Instrumente wie TV-Einschaltungen, Anzeigen, Prospekte, Messestände ausgegeben werden müssen? Viele Unternehmen – darunter auch Volkswagen, Wolfsburg, – haben erkannt, einen Teil des Etats in die Verkäuferbefähigung – in das Training vor Ort – zu investieren. Zu ihrer Überraschung stellen sie fest, daß diese Investition wieder zurückfließt in Form von höheren Umsätzen und verbesserter Rendite.

Wie kommt diese Ablehnung des Wandels zustande? Oft ist die Unternehmensbürokratie verantwortlich. Manchmal haben die Mitarbeiter einfach Angst vor dem Neuen. Man sieht in die Vergangenheit, nicht in die Zukunft.

Zu oft wird die Produktion zum zentralen Mittelpunkt aller unternehmerischen Aktivitäten. Man macht sich mehr Sorgen um die Fertigung als um die Befriedigung der Marktbedürfnisse.

Wichtige Aufgabe der Unternehmensführung ist es, den innovativen Geist zu erhalten, denn der hat ihr ja überhaupt zum Erfolg verholfen.

Sie müssen weiterhin die Innovation und den Wandel als Verbündete für sich und nicht als Konkurrenten gegen sich arbeiten lassen.

Statt sich mit einer skeptischen und kritischen Öffentlichkeit herumzuschlagen, sollte das Unternehmen von ihr lernen, Reaktionen aus der Öffentlichkeit ermuntern, und dann seine Produkte und Strategien den Marktbedürfnissen anpassen.

Es sollte durch detaillierte Kunden-, Händler- und Verkäuferbefragungen herausfinden, warum Kunden unzufrieden sind und welche Veränderungen und Aktivitäten vonnöten sind, um die Produkte entscheidend zu verbessern.

Immer noch gehen Unternehmer davon aus, der Käufer lasse sich beim Kauf eines Produktes von rationalen Überlegungen leiten. Das Gegenteil ist der Fall: Alle möglichen Ängste, Zweifel, Urbedürfnisse kommen mit ins Spiel. Der Bedarf ist ein psychologischer Faktor und orientiert sich nicht an der Brauchbarkeit des Produktes schlechthin, sondern größtenteils an den Bedürfnissen des Käufers.

Was gut ist für die Fertigung, ist nicht unbedingt auch gut für den Absatz. Wenn ein Massengut – also immer wieder das gleiche Produkt – vom Fließband läuft, kann der Hersteller mit steigendem Produktionsausstoß seine Kosten immer weiter senken.

Die Möbelindustrie ist ein typisches Beispiel: Der Wettbewerb in dieser Branche degeneriert zu einem Kampf um die Preisvorherrschaft. Man meint, den Kunden nur noch über den niedrigen Preis gewinnen zu können. Im Gegenteil: Mit 600 Millionen Mark im Jahr wird die Niedrigpreisstrategie umworben. Hinzu kommt: Die Verkäufer sind oft schlecht ausgebildet und nicht in der Lage, auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen, geschweige Kundenbedürfnisse zu wecken.

Sie produzieren, reduzieren sich in vielen Fällen in den Bankrott. In den letzten 20 Jahren kam mehr als die Hälfte aller Innovationen von Firmen mit weniger als 200 Angestellten.

Ein Institut wies nach, daß Firmen mit weniger als 20 Mitarbeitern 60 Prozent aller neuen Arbeitsplätze geschaffen haben – und daß 86 Prozent aller neuen Arbeitsplätze von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern geschaffen wurden. Kleine Unternehmen sind also innovativer und produktiver als ihre großen Brüder.

Firmen, die zu Großunternehmen geworden sind, übernehmen auch oft deren Probleme: Sie sind weniger kreativ und dynamisch, entwickeln eine Abneigung gegenüber Risiken. Sie entwickeln kaum neue Ideen, neue Ansätze, wagen keine Experimente.

Je mehr Gremien und bürokratische Ebenen eine Großfirma in ihre Struktur aufnimmt, desto langsamer erkennt sie neue Möglichkeiten und desto zögerlicher reagiert sie auf Marktveränderungen. Die Reaktionszeit verlängert sich erheblich.

In der Regel empfindet sich der Verkäufer nicht als ein Glied in der Kette in der Reihe der Unternehmensglieder. Wie bei fast allen Unternehmen, wo die Marketing-Philosophie nicht stimmt, dienen Verkäufer nicht dem Kunden, sondern nur sich selbst.

Flankierende Produkte zu dem (einen) Wunschprodukt werden von Verkäufern kaum angeboten. Wenn der Käufer eines der großen Kaufhäuser betritt, spürt er es dort am deutlichsten: wenig Fachkenntnisse, kein Engagement, kaum Interesse an der Kundschaft. Empfang, Begrüßung, Verabschiedung (in Japan ein überwältigendes Ritual), sind in deutschen Häusern kaum selbstverständlich. Generell zeigen sich deutsche Verkäufer nicht besonders am Verkauf (ganz abgesehen vom Zusatzverkauf) interessiert.

Es ist sicher falsch, die Verkäufer pauschal als unqualifiziert, bequem und gleichgültig zu diffamieren. Verantwortlich ist die Führung, die es versäumte, einen Teil der Werbegelder in die Befähigung der Verkäufer zu investieren.

Heute müssen Unternehmen in allen Richtungen nach neuen Chancen Ausschau halten und auch überall mit Konkurrenz rechnen. Eine Firma mit einem weiten Produktkonzept marschiert nicht mit Scheuklappen durch den Markt. Unternehmen wie Bertelsmann, Hussel, Veba, Miele, Steilmann und viele mittelständische Unternehmen sind positive Beispiele.

Nach einer Schätzung wurden 99 Prozent aller technischen Innovationen in der Geschichte der Menschheit in den letzten 20 Jahren gemacht. Die Stahlindustrie, die Erdölindustrie, die Textilbranche – sie alle wurden vom technischen Fortschritt überrumpelt.

Firmen haben keine Möglichkeit, die Konkurrenz davon abzuhalten, innovativ zu sein. Doch sie können sich darauf vorbereiten. Sie müssen einsehen, daß kein Unternehmen zu groß oder zu klein ist, um sich vor den Umwälzungen, die zu erwarten sind, schützen zu können.

Dies ist das größte Hindernis von allen. Maschinen machen sich keine Konkurrenz. Menschen hingegen schon. Letztere müssen die Möglichkeiten, die der Markt bietet, erkennen und für sich nutzen.

Es gibt viele Wege, wie man schließlich mit sich selbst in Wettbewerb treten kann. Wenn man die eigenen Ideen unterschätzt, nur weil sie bisher nicht erprobt worden sind, so geschieht genau das. Auch wenn man sich mit einer Aura der Allmacht umgibt und davon überzeugt ist, daß man nicht scheitern kann, wird man zu seinem eigenen Hindernis. Wenn man nicht zuhören oder keine Veränderungen akzeptieren will – all das führt zur Konkurrenz mit sich selbst.

Man muß sich einer kreativen Denkweise öffnen. Wenn sich die Marktbedingungen derart schnell ändern, müssen die Manager in der Lage sein, eine neue Lage zu analysieren und kreativ darauf zu reagieren. Alte Lösungen für neue Probleme führen da nicht zum Erfolg.

Vor allem aber müssen die Manager den Markt im Auge behalten. Sie müssen zuhören und reagieren. Sie dürfen ihre Konkurrenten nicht unter- oder überschätzen. Sie müssen ständig experimentieren. So können sie das größte Problem ausschalten: sich selbst zu behindern. ■



EWALD KOCK
Geboren 1935. Gründete 1972 die Zeitschrift „Congress + Seminar". Heute freier Journalist und Unternehmensberater.

Die Merz-Akademie in Stuttgart macht eher den Eindruck einer professionellen Werbeagentur – Eine Reportage von Hans-Peter Grella

In acht Semestern zum Grafik-Designer

Fünf Gehminuten von der staatlich anerkannten Merzschule in Stuttgart, befindet sich die „Private Fachhochschule für Kommunikations-Design" inmitten einer der schönsten Villengegenden der Landeshauptstadt. *In der Cafeteria, einer* Art Brain-Storming-Room, an der Repro, an der Siebdruckanlage – überall wird gruppenweise gearbeitet, beratschlagt, immer wieder nachgehakt. Teamgeist und Teamarbeit gehört hier zur täglichen Praxis.

Wer im Team zu arbeiten nicht gelernt hat, kann in der Werbung, in der stark interdisziplinär gearbeitet wird, keine Karriere machen. Die verschiedenen Arbeitsgänge, die einer Werbekampagne vorausgehen, Marktbeobachtung, Text, Satz, Fotografie, Layout: Jede Facette der Arbeit muß sich mosaikartig zum Ganzen fügen.

Wenn sich wie hier bis zur Druckwerkstatt alles unter einem Dach befindet, wird der Student in komplexe Arbeitsprozesse eingebunden, ohne dabei den Überblick zu verlieren.

Beinahe 70 Jahre ist die Merz-Akademie alt. Sie gilt als die Keimzelle des Werkhauses Merz. Seit mehr als 30 Jahren findet hier nicht nur Erwachsenenbildung statt, sondern es werden in einem achtsemestrigen Studium Grafik-Designer ausgebildet. Nach umfangreichen Umbauten liegt die Akademie im Trend der Zeit: Computergrafik wird künftig Bestandteil des Studiums an der Merz-Akademie sein.

Überhaupt macht die Akademie heute eher den Eindruck einer professionell geführten Werbeagentur, als den einer Schule.

Zu Beginn des Wintersemesters 85/86 wurde an der Merz-Akademie die erste Studenten-Agentur für Werbung und Grafik-Design eröffnet: die erste in der Bundesrepublik, wahrscheinlich sogar in Europa. Das 7. Semester arbeitet heute fast unter den gleichen Bedingungen, wie auch später in der Praxis.

Unter Anleitung eines berufserfahrenen Atelierleiters und betreut von Dozenten der Akademie, werden reale Aufträge ausgeführt, wird an praxisbezogenen Projekten gearbeitet.

Damit soll erstens erreicht werden, daß verschiedene Erfahrungen, die von den Studentinnen und Studenten während des Praxis-Semesters (6. Semester) in den Firmen gemacht wurden, gemeinsam anhand realer Projekte reflektiert und zweitens durch gezielte Studienprogramme theoretische und praktische Stoffe aus dem Studium vertieft und ergänzt werden. *Das externe Praktikum und die Arbeit* in der Studenten-Agentur sollen dazu dienen, Lücken bei den einzelnen Studenten aufzudecken und durch individuell abgestimmte Programme zu füllen.

Von der Akademieleitung ist nicht beabsichtigt, daß die Studenten-Agentur den professionellen Grafikern und Werbeagenturen Konkurrenz macht.

Im Gegenteil: Jede Form der Zu*sammenarbeit mit den beruflichen* Praktikern ist ausdrücklich erwünscht. Um nicht in den Verdacht des unlauteren Wettbewerbs zu geraten, arbeitet die Studenten-Agentur – soweit es sich nicht um Aufgaben aus dem eigenen Hause, dem Werkhaus Merz handelt – nicht kostenlos. Sie berechnet ihre Honorare aufgrund der Honorarordnung eines der Berufsverbände für Grafik-Designer. Die Einnahmen der Studenten-Agen*tur – abzüglich der speziellen Kosten* der Merz-Akademie für diese Agentur – werden auf die beteiligten Studentinnen und Studenten verteilt.

Daß es sich bei den Studenten um junge Menschen mit einem ausgeprägten Gespür zur (Selbst-)Darstellung und zu Farben handelt, läßt sich alleine schon am modischen Outfit ablesen. Nur wer seine Persönlichkeit „mit dem gewissen Etwas des Künstlerischen" in Plakatform grafisch überzeugend darzustellen weiß und das Abitur hat, darf sich nach eingehender Aussprache mit der Dozentenschaft Hoffnung auf einen der knapp über 100 Plätze machen.

Seit Januar 1984 wird mit der Akademie ein vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft in Bonn geförderter vierjähriger Modellversuch mit dem Titel „Praxisnahe Berufsausbildung im Bereich Kommunikations-Gestaltung" durchgeführt. Dabei werden neue Formen der Integration von beruflicher Praxis und Studium entwickelt und erprobt.

Jeder Beruf unterliegt dem Wandel der Zeit. Mit den Ausbildungsmethoden von gestern lassen sich nicht die Karrieren von morgen schmieden.

Vom Grafik-Design zum Kommunikations-Design heißt die Devise. Nach Auffassung der Akademieleitung befindet sich die Bundesrepublik Deutschland im Übergang vom Industrie- zum Kommunikationszeitalter: Während das Industriezeitalter dadurch gekennzeichnet ist, daß mehr als 50 Prozent der Erwerbstätigen in der industriellen Produktion beschäftigt sind, werden im Kommunikationszeitalter mehr als 50 Prozent der Erwerbstätigen im Sektor Verwaltung und Dienstleistung beschäftigt sein.

Neben den Informatikern und den Kommunikations-Technikern wird der Kommunikations-Gestalter zu einem Schlüsselberuf der Zukunft. Aus *dieser Situation ergeben sich folgende* neue Problemstellungen für das Berufsbild des Kommunikations-Designers.

Wo die Ausbildung nicht den Bezug zur Praxis hält, schwinden die Chancen der Absolventen. Bereits heute würden Grafik-Designer in der Praxis mit neuen Aufgaben konfrontiert, auf die sie nicht ausreichend vorbereitet sind. Vom Grafik-Designer werde eine Kooperationsfähig*keit verlangt, auf die er während des* Studiums vorbereitet werden muß.

Der Umgang mit dem Keyboard wird für den künftigen Grafik-Designer so selbstverständlich sein wie der jahrzehntelange Umgang mit dem Schneidemesser. Dieser schnelle und umfaßende Wandel in den Aufgabenstellungen erfordere Konsequenzen für die Art des Studiums.

Akademieleiter Markus Merz spricht aus Erfahrung, wenn er fest*stellt, daß bereits jetzt den Fachhoch*schulen für Gestaltung seitens der Praktiker der Vorwurf gemacht wird, unter den bisherigen Bedingungen nicht in der Lage zu sein, ausreichende Flexibilität und Kreativität zu erzeugen, um auf ein neues berufliches Umfeld adäquat zu reagieren.



Zum Ziel

Welche Grundsätze gelten für die Akademie zur Erreichung von noch mehr beruflicher Praxis? Markus Merz sieht die Ideallösung in der Bereitstellung sogenannter „Leerstühle". Praktiker aus den verschiedenen Bereichen des Kommunikations-Designs sollen als Gastdozenten in das Regelstudium in weit höherem Maße einbezogen werden, als es bisher in der Bundesrepublik üblich ist.

Aufgabe der Praktiker ist es, Aufgabenstellungen, Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken aus ihrer aktuellen Berufspraxis zu vermitteln. Unter Praktiker versteht Merz nicht nur Grafik- oder Kommunikations-Designer, sondern darüber hinaus Vertreter aller Berufe, mit denen der Student in seiner späteren beruflichen Praxis zusammenarbeiten wird.

Um die dafür notwendigen Geldmittel bereitzustellen, wird ein erheb*licher Teil der Planstellen für Profes*soren nicht mit hauptamtlichen Angestellten besetzt, sondern diese Personalkosten werden für die Honorierung von Praktikern und Experten verwendet. Es sei geplant, mindestens ein Drittel aller Planstellen als „Leerstühle" für Praktiker freizuhalten. Darüber hinaus sollen Produktion und Lehre im technischen Bereich miteinander kombiniert werden. Um auch hier eine Verzahnung von Studium und beruflicher Praxis zu erreichen, werden keine reinen Lehrwerkstätten eingerichtet.

Stattdessen findet eine Kooperation mit den auch kommerziell produzierenden Merz-Druckwerkstätten statt, die im selben Gebäude wie die Akademie untergebracht sind. In den von den Merz-Druckwerkstätten nicht abgedeckten Techniken, insbesondere der Computer-Grafik, wird die Kooperation mit kommerziell arbeitenden Unternehmen gesucht.

Jeder wird, bevor er einen Ausbildungsvertrag unterschreibt, heute gründlicher als früher prüfen, wie es um die beruflichen Aussichten im angestrebten Beruf bestellt ist. Die beruflichen Chancen der Absolventen der Merz-Akademie sollen durch das Studienkonzept sowohl kurz- wie auch langfristig gesichert bleiben.

„Kurzfristig soll ihnen durch die größere Vertrautheit mit den Bedingungen der beruflichen Praxis der Einstieg in ihren Beruf erleichtert werden. Langfristig werden die Studenten durch die intensive Auseinandersetzung mit neuen Aufgabenstellungen, Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken, die sie bereits während des Studiums geführt haben, besser auf den ständigen Wandel in ihrem Beruf vorbereiten."

Durch die Einbeziehung von Professionals aus den verschiedenen Arbeitsbereichen und die Abhaltung be*rufsübergreifender Seminare*, ermöglicht durch die flexibele Besetzung der „Leerstühle", und eine den Zeiterfordernissen angeglichene Studienplanung wird den Studenten die Sicherheit gegeben, optimal auf ihre berufliche Zukunft vorbereitet zu werden.

Markus Merz zu den Berufsaussichten seiner Studenten: „Von den Absolventen der letzten sechs Jahre arbeiten mehr als 90 Prozent in ihrem studierten Beruf. Es ist kein Fall in den letzten Jahren bekannt, in dem ein Absolvent nicht spätestens ein halbes Jahr nach dem Abschluß einen Arbeitsplatz gefunden hätte."

Die Inhaber zweier großer Stuttgarter Werbeagenturen mit Millionen-Etats und eines Messeausstatters, neben einigen freischaffenden Künstlern von Format, prägen die Merz'sche Akademieausbildung.

Noch wesentlich mehr Studenten könnten bei Merz den Grundstein zu einer erfolgversprechenden Karriere legen, wenn die idyllische Villa, in der die Akademie bisher untergebracht ist, nicht bereits jetzt aus allen Nähten platzen würde. Um räumliche und ausbildungstechnische Expansion bestrebt, ist Markus Merz seit einigen Monaten mit einer Idee beschäftigt, die mit den Begriffen „Kreativ-Park" oder „Campus" einmal futuristisch, einmal vertraut anmutend umschrieben ist.

Was dem rührigen Akademieleiter konkret vorschwebt, ist ein Interessenverbund zwischen Akademie und freier Wirtschaft zum allseitigen Nutzen. Die Idee sei, in Anlehnung an die „Technologie-Parks" überreif. Eine Art Silicon Valley mitten in Stuttgart? Wie immer, wenn sich Gegner und Befürworter die Waage halten, geschieht zunächst nichts. Die Akademie wird sich in der Kunst des Wartens üben müssen, bis man sich beim Finanzministerium entschieden hat.

*

Die Merzschule in Stuttgart hat sich einer *Erziehungskonzeption* verschrieben, die bereits im Vorschulalter greift und junge Menschen bis zum Abitur führt. Kindergarten, Grundschule und Gymnasium befindet sich unter einem Dach, ein Tages- und ein Vollinternat sind der Schule angegliedert.

„Erkennen und Gestalten" sind die Quintessenz des erzieherischen Credos, das der Pädagoge Albrecht L. Merz bereits nach dem Ersten Weltkrieg als wesentlich erkannt und seinen Nachfolgern ins Stammbuch geschrieben hat.

Gibt es neben der weltbekannten Stuttgarter Sportwagenschmiede hier eine Stuttgarter Karriereschmiede? „Eliteschule wollen wir nicht sein", rückt Dr. Volker Merz, ein Sohn des Gründers, im WELT-Gespräch das Selbstverständnis der Schule ins rechte Licht. Karrieren sind die Früchte des erfolgreichen Erziehungskonzeptes – nicht mehr und nicht weniger. Daß in diesem Jahr ein Merzschüler das viertbeste Abitur in der Bundesrepublik „baute", erwähnt der Schulleiter eher beiläufig.

Die Absolventen der Merzschule sollen mit der Hochschulreife nicht nur einen Schlüssel an die Hand bekommen, mit dem erst lange die Tür gesucht werden muß, die zum entsprechenden Schlüssel paßt. „Unsere Schüler erhalten eine Art Dietrich," mit dem der Zugang zum Beruf der Wahl auch über die Hintertür möglich wird.

Bevor Dr. Merz allerdings die Geheimnisse der Merz'schen Pädagogik preisgibt, verweist er auf eine hölzerne Schrifttafel in seinem Arbeitszimmer: „Wenn sich Väter daran gewöhnen, ihre Kinder einfach gewähren und laufen zu lassen, wie sie wollen," ... und die Kinder „also ihre Eltern weder scheuen noch sich um ihre Worte kümmern ..., wenn sie am Ende dann auch die Gesetze verachten, ... so ist das der schöne und jugendfrohe Anfang der Tyrannis." Auf Platons Grundgedanken entwickelte der „Schwäbische Pestalozzi" Albrecht L. Merz sein bildungspolitisches Wirken. Es ist dies eine „Pädagogik des Setzens von Widerständen", über die der Schüler an seine gestalterisch-kreativen Möglichkeiten herangeführt werden soll.

„Privatschulen haben nur eine Daseinsberechtigung, wenn sie Modellcharakter haben", erklärt Dr. Merz, sein Sohn, in Hinblick auf die staatliche Konkurrenz. Die Schule als staatlich anerkannte Einrichtung wird staatlich subventioniert. Er legt Wert auf die Feststellung, daß der Staat in Zeiten der schulischen Hochkonjunktur mit den Privaten als Puffer Millionen Mark gespart hat.

Was hat der Discipulus von heute noch mit Disziplin zu tun? An der Schule herrscht Rauch- und Alkoholverbot. „Wer sich nicht an unsere Spielregeln hält, muß gehen!" Der Schulleiter sieht seine Schüler lieber mit dem Kajak auf Exkursion oder beim Wettkampf im Arenenrund als in der Disco. „Disco muß auch sein." Immer nur in der Disco zu hocken, sei schädlich.

Schließen Privatschulen die „Bildungslücken" der öffentlichen? „Wir geben dem Staat, was des Staates ist, *das heißt*, eine Ausbildung, die der Hochschulreife genügt, *ohne auf unsere eigenen Ambitionen zu verzichten.*"

Als Lehrer kommen für die Merzschule nur Pädagogen mit Vorbildcharakter in Frage. Diese Vorbildfunktion beschränkt sich nicht täglich auf ein paar Unterrichtsstunden, *sondern muß Ausdruck der gesamten* Lebensführung sein. Ein weiteres Merz-Prädikat liegt in der Lehrer-Eltern-Schüler-Partnerschaft.

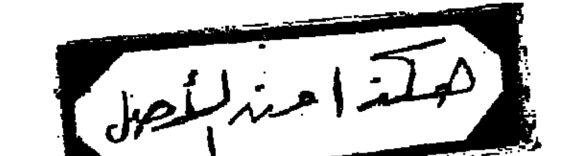
Mathias Richling, ein Meister des Kabaretts, der Pantomime und Parodie ist an der Merzschule großgeworden. Hätten die Talente des Mathias Richling im technisch-handwerklichen Bereich gelegen – die Merzschule hätte ihn, im Rahmen ihrer „Musischen Nachmittage" mit den 33 Neigungsgruppen, auch hier nicht vor einer Karriere bewahren können.

„Wir, als musisch ausgerichtetes Bildungsinstitut waren, zum Erstaunen vieler, unter den ersten, die Terminals an der Schule eingeführt haben. Die Schüler sollen mit den neuen Mitteln kommunikativ umgehen lernen."

Ein Pilotprojekt in Zusammenarbeit mit der Firma Siemens soll zeigen, inwieweit die neue Technologie von den Schülern angenommen wird.

„An der richtigen Stelle zur rechten Zeit das richtige tun. Wir wollen nicht nur ausgebildete und gebildete Jugendliche heranziehen, sondern gestaltungsfähige." Das Kreativvermögen werde auch und gerade in der High-Tech- und modernen Kommunikationsgesellschaft nicht an Wert verlieren. Um den Ansprüchen gerecht zu werden, versucht die Schule „vergangenes und künftiges im ge*genwärtigen zu vereinigen.*"

Die Abgänger öffentlicher Schulen können ihr Schulgeld nicht zurückgeben, weil sie nie welches bezahlt haben. Die Merzabsolventen wird niemand dazu auffordern. ■



Die Gehälter der Manager in der Bundesrepublik haben sich in diesem Jahr an die Entwicklung der Unternehmenserträge angepaßt

Von 250 000 Mark Gehalt ist ein Viertel Tantieme

Von HEINZ EVERS

Inzwischen ist auch auf den Gehaltskonten der deutschen Manager die Konjunktur voll angesprungen. Nach eher bescheidenen Vorjahren konnten sie im Jahre 1986 mit Gehaltssteigerungen zwischen fünf und sieben Prozent endlich den Anschluß an die inzwischen kräftig gestiegenen Unternehmenserträge finden.

Und so stellt sich die Vergütungssituation '86 in Eckwerten dar: Der deutsche Unternehmensleiter erhält im Durchschnitt 250 000 Mark. Von dieser Gesamtvergütung sind ihm 75 Prozent fest zugesagt, der Rest besteht aus gewinnabhängigen – insofern mit einem gewissen Risiko behafteten – Tantiemen.

Die dem Topmanagement unmittelbar unterstellte Ebene der Hauptabteilungs- und Bereichsleiter kann 1986 mit Gesamtbezügen von durchschnittlich 130 000 Mark rechnen. Davon sind rund 85 Prozent je Festeinkommen, 15 Prozent variabel, also leistungs- oder erfolgsabhängige Komponenten.

Die auf einer Führungsebene darunter tätigen Abteilungsleiter liegen mit ihren Jahresbezügen bei 100 000 Mark. Der überwiegende Teil von ihnen wird ausnahmslos fest besoldet. Sofern sie aber variable Bezüge erhalten, machen diese nur etwa zehn Prozent ihrer Bezüge aus.

Diese Werte ermittelte die Kienbaum Vergütungsberatung in ihren 1986er Gehaltsstrukturuntersuchungen für Leitende Angestellte und Geschäftsführer.

An diesen – inzwischen zum 24. Mal durchgeführten – Untersuchungen beteiligten sich über 700 deutsche Unternehmen aller Größen und Branchen.

Sie lieferten Angaben über nahezu 800 Geschäftsführer und Vorstände sowie über 5500 Führungskräfte aus dem mittleren Management.

Diese Studien sind damit die umfassendsten Erhebungen zur Managervergütung in der Bundesrepublik Deutschland.

Wie bereits an den ermittelten Durchschnittsbezügen deutlich, ist die hierarchische Einstufung einer Führungskraft innerhalb der Unternehmensorganisation einer der wichtigsten Vergütungsfaktoren.

Die Differenz der Jahresgesamtbezüge zwischen der Abteilungsleiter- und der Hauptabteilungsleiterebene beträgt durchweg 30 Prozent.

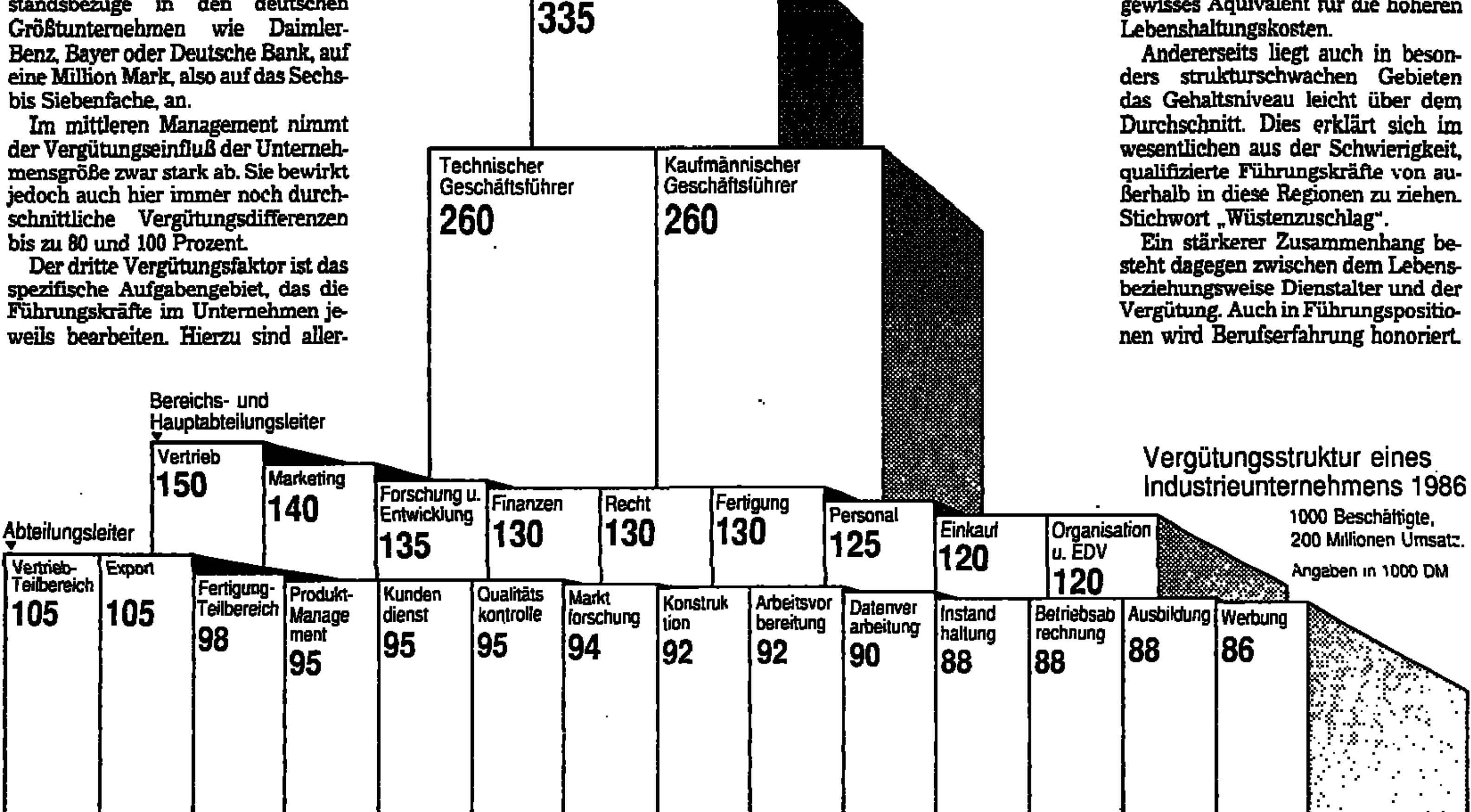
Zwischen Hauptabteilungsleitern und Geschäftsführung liegt sogar ein Vergütungssprung von annähernd 100 Prozent. Die Topmanager verdienen also doppelt so viel wie die ihnen unmittelbar unterstellten Führungskräfte.

Neben dem Führungsrang bestimmt vor allem die Unternehmensgröße die Managervergütung. Die Führungstätigkeit in größeren Unternehmen ist durchweg komplexer; sie stellt quantitativ wie qualitativ höhere Anforderungen an die Mitarbeiter. Aus dieser anspruchsvolleren Aufgabenstellung folgt eine entsprechend bessere Dotierung.

Besonders ausgeprägt zeigt sich dies im Topmanagement. Liegen etwa die Durchschnittsbezüge eines Geschäftsführers in einem mittelständischen Industriebetrieb mit fünf Millionen Mark Jahresumsatz bei 160 000 Mark, so steigen die Vorstandsbezüge in den deutschen Größtunternehmen wie Daimler-Benz, Bayer oder Deutsche Bank, auf eine Million Mark, also auf das Sechs- bis Siebenfache, an.

Im mittleren Management nimmt der Vergütungseinfluß der Unternehmensgröße zwar stark ab. Sie bewirkt jedoch auch hier immer noch durchschnittliche Vergütungsdifferenzen bis zu 80 und 100 Prozent.

Der dritte Vergütungsfaktor ist das spezifische Aufgabengebiet, das die Führungskräfte im Unternehmen jeweils bearbeiten. Hierzu sind allerdings einige grundsätzliche Anmerkungen notwendig:



Die betriebliche Bedeutung der einzelnen Funktionen verändert sich mit der jeweiligen Unternehmens- und Marktsituation.

Steht in der Pionierphase eines Unternehmens der Bereich Forschung und Entwicklung im Vordergrund, so verlagert sich das Gewicht bei zunehmender Konkurrenz auf den Vertrieb; in einer Konsolidierungsphase schließlich entscheidet möglicherweise das Finanzwesen über die Unternehmensexistenz.

Schon aus diesem Grund kann es eine generell gültige Vergütungsdifferenzierung zwischen den Führungskräften in den verschiedenen Funktionsbereichen eigentlich nicht geben.

Dennoch lassen sich in der derzeitigen Unternehmenspraxis bestimmte Unterschiede feststellen.

Vor allem sind die Vertriebsmanager häufig höher dotiert als die Führungskräfte in der Technik oder der kaufmännischen Verwaltung.

Dieses Vergütungsplus resultiert zum einen daraus, daß der Vertrieb heute angesichts verschärften Wettbewerbs im In- und Ausland tatsächlich in vielen Unternehmen die Schlüsselrolle spielt.

Zum anderen aber verstehen offenbar die Vertriebsmanager auch ihre eigene „Vermarktung" besser als ihre Kollegen in marktferneren Bereichen und sind in ihren Gehaltsforderungen aggressiver. Die quantitative Meßbarkeit ihrer Vertriebsleistung kommt ihnen dabei zugute.

Eine allmähliche, aber stetige Aufwertung hat in den letzten zwanzig Jahren die Funktion des Personalleiters erfahren. Die gesellschaftspolitisch stärkere Betonung des humanen Faktors im Unternehmen sowie der wachsende Druck der Personalkosten haben ihn vom unteren Ende der Vergütungsskala ins Mittelfeld aufsteigen lassen. Dieser Trend dürfte sich auch in Zukunft eher noch verstärken.

Eine ähnliche Entwicklung durchlaufen derzeit die Führungskräfte in Einkauf und Materialwirtschaft. Die Erkenntnis, daß hier außerordentliche Rationalisierungsreserven schlummern, hat diese Funktionsbereiche in der letzten Zeit verstärkt in den Blickpunkt des Interesses rükken lassen.

Mit dem Eindringen wissenschaftlicher Methoden in Logistik und Lagerwirtschaft hat sich auch die Managerqualität erheblich gewandelt. Damit steigen zugleich die Vergütungsansprüche in diesem bislang in dieser Hinsicht durchaus etwas vernachlässigten Sektor.

Auf der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene ist die Art der ausgeübten Funktion für die Vergütung bereits weitgehend bedeutungslos. Es dominiert die Idee der Gleichwertigkeit der verschiedenen Ressorts und damit die finanzielle Gleichstellung der Ressortleiter.

Dieser Grundsatz dürfte sich in Zukunft auch bei den untergeordneten Führungskräften immer mehr durchsetzen.

Die individuelle Ertragslage der Unternehmen bestimmt die Vergütung vor allem der mittleren Führungskräfte wesentlich geringer, als dies im allgemeinen angenommen wird und vergütungspolitisch sicherlich wünschenswert wäre.

Während die Gesamtbezüge der Topmanager in überdurchschnittlich profitablen Unternehmen immerhin um rund ein Drittel höher liegen als in besonders ertragsschwachen Gesellschaften, beläuft sich die entsprechende Vergütungsdifferenz bei Hauptabteilungs- und Abteilungsleitern lediglich auf zehn bis fünfzehn Prozent.

Gemessen an Unternehmen mit mittlerer Ertragslage sind damit die ertragsbedingten Vergütungsveränderungen kaum fühlbar.

Wenn auch nicht zu verkennen ist, daß gerade die Krise das besondere Engagement der Führungskräfte erfordert und dieses auch vergütungspolitisch einen gewissen Niederschlag finden muß, so ist doch unter Motivationsaspekten eine stärkere Differenzierung der Führungskräftevergütung entsprechend der betrieblichen Ertragssituation zweifellos angebracht.

Während die Branche eines Unternehmens die tarifliche Vergütung in starker Weise bestimmt, ist ein solch eindeutiger Einfuß bei Führungskräften empirisch jedoch nicht nachzuweisen.

Tatsächlich vorhandene Vergütungsdifferenzen zwischen Führungskräften verschiedener Branchen beruhen bei näherer Analyse auf anderen primären Einflußfaktoren, wie Unternehmensgröße, Organisationsstruktur oder auch Ertragssituation.

Auch der Firmensitz eines Unternehmens ist für die Führungskräftevergütung kein signifikanter Einflußfaktor. Zwischen den verschiedenen Bundesländern lassen sich keine eindeutigen Vergütungsdifferenzen feststellen. Das vielzitierte Nord-Süd-Gefälle läßt sich empirisch nicht belegen. Allenfalls wirkt sich die Gemeindegröße auf die Bezüge aus.

Leicht überdurchschnittliche Gehälter (plus fünf Prozent) werden zum einen in ausgesprochenen Ballungsräumen erzielt. Hier treibt die steigende Nachfrage nach qualifizierten Führungskräften die Vergütung in die Höhe und schafft zugleich ein gewisses Äquivalent für die höheren Lebenshaltungskosten.

Andererseits liegt auch in besonders strukturschwachen Gebieten das Gehaltsniveau leicht über dem Durchschnitt. Dies erklärt sich im wesentlichen aus der Schwierigkeit, qualifizierte Führungskräfte von außerhalb in diese Regionen zu ziehen. Stichwort „Wüstenzuschlag".

Ein stärkerer Zusammenhang besteht dagegen zwischen dem Lebens- beziehungsweise Dienstalter und der Vergütung. Auch in Führungspositionen wird Berufserfahrung honoriert.

Vor allem erhalten neu in eine Position aufgestiegene Führungskräfte durchweg zu Anfang eine niedrigere Vergütung als ihre gleichrangigen Kollegen und erreichen erst nach einigen Jahren der Bewährung das normale Gehaltsniveau.

Ein weiterer in der Öffentlichkeit vielbeachteter Faktor ist die Ausbildung. Eine qualifizierte Ausbildung zahlt sich in unserer Wirtschaft zweifellos aus. Sie erhöht die Chance, innerhalb der Unternehmenshierarchie in höhere Leitungsebenen aufzusteigen. Dies gilt heute vor allem für das akademische Studium.

Die Bevorzugung der Akademiker wächst dabei mit der Unternehmensgröße stark an. Ist der Aufstieg im Unternehmen aber einmal erreicht, lassen sich auf gleicher Leitungsebene und bei vergleichbarer Unternehmensgröße keine signifikanten Vergütungsunterschiede aufgrund der unterschiedlichen Ausbildungsabschlüsse feststellen.

Für den akademischen Führungsnachwuchs besonders interessant: die aktuelle Entwicklung der Anfangsgehälter.

Nach den Kienbaum-Feststellungen liegen die Startgehälter der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaftler in den Unternehmen derzeit bei 38 000 bis 44 000 Mark für Fachhochschulabsolventen und 45 000 bis 55 000 Mark für Uni-Absolventen.

Die genauere Einstufung richtet sich nach persönlichem Format der Bewerber, nach gewählter Fakultät und Abschlußnote, sowie nach tätigkeitsnahen Zusatzqualifikationen, wie praktischer Tätigkeit vor und während des Studiums, anwendbarer Sprach- oder EDV-Kenntnisse.

Eine einschlägige Promotion erhöht diese Startgehälter nochmals um weitere 5000 bis 10 000 Mark. In der betrieblichen Vergütungspolitik läßt sich im übrigen derzeit eine interessante Entwicklung feststellen.

Die Erkenntnis setzt sich durch, daß die in der Vergangenheit fast ausschließlich kostenorientierte Betrachtung der Führungskräftevergütung für eine sinnvolle Vergütungspolitik nicht ausreicht.

Führungskräfte sind nicht primär „Kostenverursacher", sondern „Gewinnproduzenten". Es liegt insofern vorrangig im Unternehmensinteresse, die Führungskräftevergütung zu einem wirksamen Anreizmittel zur Erreichung der Unternehmensziele auszugestalten.

Dies verlangt in erster Linie eine möglichst leistungsorientierte Gestaltung der variablen Vergütungsteile. Dabei konzentrieren sich die Bestrebungen in den Unternehmen derzeit vor allem auf Systeme zielorientierter Leistungsbewertung.

Die Frage, ob und in welchem Ausmaß die Führungskräfte vorgegebene Ziele erreichen, soll danach die Höhe ihrer variablen Bezüge bestimmen.

Basis der Leistungsbewertung in solchen Systemen bilden positionsspezifische Zielvorgaben. Soweit sich für einzelne Positionen zentrale Leistungsstandards nicht operational definieren lassen, verwendet man zunehmend einmalige Projekt- oder Aktionsziele.

Sie leiten sich situationsbezogen aus der laufenden Unternehmenstätigkeit ab und bezwecken beziehungsweise honorieren letztlich die Verbesserung der bestehenden Zustände.

Die Findung der zu honorierenden Ziele erfolgt zumeist partizipativ, indem etwa die Führungskraft für das kommende Jahr eine Reihe von Projekten vorschlägt, aus denen sich ihre vorgesetzte Instanz entsprechend ihrer Leistungserwartung die „förderungswürdigsten" Projekte auswählt.

Zwei bis vier solcher Projektziele, nach betrieblicher Priorität gewichtet und eventuell um generelle Leistungsstandards ergänzt, bieten dann eine fundierte Basis zur Festsetzung leistungsbezogener variabler Bezüge. Die Untermauerung der Projektvorgaben durch Maßnahmen- und Zeitpläne ermöglicht eine laufende Fortschrittskontrolle.

Das Ausmaß der Zielerfüllung läßt sich nur vereinzelt durch exakte Prozentsätze bestimmen. Häufiger begnügt man sich statt dessen mit mehrstufigen verbalen Beurteilungsskalen – etwa in der Form von Schulnoten.

Die Erörterung und Festlegung der Zielerreichung und damit zugleich der variablen Bezüge erfolgt in persönlichen Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Da dabei konkrete Arbeitsergebnisse diskutiert werden und nicht die Person der Beurteilten, sind solche Gespräche für beide Parteien erheblich sachlicher und konfliktfreier zu führen als die herkömmlichen Personalbeurteilungsgespräche.

Insbesondere für die oberen Führungskräfte bietet es sich an, neben der Honorierung positionsspezifischer Zielerreichung einen Teil ihrer variblen Bezüge mit übergeordneten Firmenzielen zu verknüpfen. Die Verklammerung beugt einem zu starken Ressortegoismus vor und erhöht die Identifikation der Manager mit dem Gesamtunternehmen.

Diese neuen Ansätze zu einer stärker leistungsorientierten Vergütung im Management sind sicherlich einfacher und wirkungsvoller einzuführen, wenn die Führungskräfte in der Vergangenheit bereits über Zielvereinbarungen geführt wurden.

Aber auch Unternehmen, die einen solchen Führungsstil bisher nicht praktizierten, können dieses Vergütungs- und Motivationsinstrument mit Erfolg einsetzen. Für diese Firmen ist es zugleich ein wichtiger Schritt zu einer zeitgemäßen Mitarbeiterführung.

Neben den monetären Bezügen gewinnen heute angesichts der hohen Steuerprogression die betrieblichen Zusatzleistungen im Rahmen der Führungskräftevergütung wachsendes Gewicht.

Die betriebliche Altersversorgung, der Firmenwagen mit Privatnutzung, die Zusagen auf Gehaltsfortzahlung bei Krankheit und Tod sowie großzügige Unfallversicherungen sind dabei die begehrtesten Leistungen.

Auch im Bereich der Zusatzleistungen ist in den letzten Jahren ein Umdenken festzustellen. Immer mehr Unternehmen erkennen, daß die traditionellen Leistungsangebote zwar beträchtliche Kosten verursachen, den aktuellen Bedürfnissen der Führungskräfte aber häufig wenig entsprechen und insofern auch kaum motivieren.

Man strebt daher eine Konzentration der Leistungspalette auf attraktive, von den Führungskräften tatsächlich geschätzte Leistungen an. Zudem versucht man, die in der Vergangenheit zumeist starren Leistungsangebote stärker auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Führungskraft zuzuschneiden.

Zwar stellt das vielzitierte, voll flexible Zusatzleistungsangebot, bei dem die einzelne Führungskraft nach dem sogenannten Cafeteria-Prinzip sich jährlich aus einer breiten Leistungspalette ihr individuelles Menü zusammenstellt, in Deutschland zweifellos eine Utopie dar, doch laufen zumindest die Bestrebungen vieler Unternehmen derzeit in diese Richtung. ■



DR. HEINZ EVERS
Geboren 1941. Abitur. Offiziersausbildung. Studium der Wirtschaftswissenschaften in Koln und Bochum, Diplom-Ökonom. Promotion zum Dr. rer. oec. Seit 1974 Leiter der Kienbaum-Vergütungsberatung, seit 1982 Geschäftsführer der Kienbaum Personalberatung GmbH, Gummersbach.

Bei den Ingenieuren führt der Trend zum gefragten Generalisten

Von GERDA FRINGS

Seit drei Jahren steigt am Arbeitsmarkt die Nachfrage nach Ingenieuren und Ingenieurinnen – wie betont wird – stark an. Die qualitativen Anforderungen an neue Mitarbeiter sind gleichzeitig hoch. Nicht jede Stelle läßt sich schnell besetzen. Heinrich Franke, Präsident der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg: „Es muß sogar von einem Mangel an solchen Ingenieuren gesprochen werden, die mit dem neuesten technischen Wissen vertraut sind."

Die Jahre, in denen der versierte Fachmann für ein genau abgegrenztes Gebiet gefragt war, sind seit der stürmischen Entwicklung der Mikroelektronik vorbei. Sie hat sich inzwischen zu einer Schlüsseltechnologie entwickelt, die das Arbeitsfeld fast aller Ingenieure verändert hat.

„Die deutsche Industrie", so Dorothee Wilms, Bundesministerin für Bildung und Wissenschaft, „erwartet, daß kunftig alle Ingenieure beim Eintritt in den Beruf mit den Grundlagen der Informatik und der DV-Werkzeuge auf ihrem Arbeitsgebiet vertraut sind."

Auch Hans Weinerth, Direktor der Philips GmbH in Hamburg und Kurator des „Vereins Deutscher Ingenieure" (VDI) bestätigt: „Von der Mikroelektronik sind alle Anwendungsgebiete und somit alle dort beschäftigten Ingenieure in irgendeiner Weise betroffen. Eine an den späteren Anforderungen orientierte Hochschulausbildung muß deswegen Grundkenntnisse der angewandten Informatik und der Mikroelektronik vermitteln."

Professor Fritz Krückeberg, Präsident der Gesellschaft für Informatik, empfiehlt dem Nachwuchs, sogar etwas intensiver in die neue Basis-Wissenschaft einzusteigen. Krückeberg: „Die Informatisierung der Technik kennzeichnet den sich vollziehenden Wandel in Richtung wachsender Qualität und Komplexität technischer Produkte und Produktionsverfahren. Daher ist eine fundierte Nebenfachausbildung in Informatik für den Ingenieur ein Schlüssel zum beruflichen Erfolg, zur Erweiterung seiner beruflichen Perspektiven."

Ein junger, fleißiger Ingenieur, der sich während des Studiums neben seinem Fachstudium auch noch Kenntnisse in Computergrafik (CAD), Prozeßdatenverarbeitung oder über Expertensysteme angeeignet hat, kann sich auf dieser Basis jedoch keineswegs ausruhen.

„Der Trend", so Philips-Direktor Weinerth, „führt zum Generalisten mit breitem theoretischen aber anwendungsfähigen Wissen. Ein breites Allgemeinwissen ist zugleich die beste Versicherung gegen die Entwertung von Spezialistenwissen, die dem Ingenieur *wie kaum einer anderen* Berufsgruppe zu schaffen macht."

Nicht nur durch den Einsatz der neuen Technologien, auch durch die Auswirkungen der Technik und die Fragen, die damit verbunden sind, verändert sich das Berufsbild des Ingenieurs revolutionär. Der Trend geht dahin, daß der Ingenieur lernen muß, in Systemen zu denken. Dies bedeutet, daß er sich zunächst einmal vom Spezialisten zum technischen Generalisten, dann aber weiter zum universellen technischen Problemlöser entwickelt.

Während Volkswirte, Betriebswirte und Juristen in der Vergangenheit mit eher langfristigen Projekten betraut wurden, handelt es sich bei den Aufgabenstellungen für die Ingenieure vielfach um in sich abgeschlossene und zeitlich begrenzte Aufgaben (zum Beispiel Entwicklung eines neuen Produktionsverfahrens, Konstruktion einer neuen Maschine). Ingenieure hangelten sich von Projekt zu Projekt und unter Karriere verstanden sie dann meistens, daß die ihnen zugeteilten Projekte im Laufe ihrer Berufszeit komplexer, technisch interessanter und verantwortungsreicher wurden.

Hier ist eine Änderung zu beobachten. Weinerth: „Man kann sagen, daß die typische Ingenieurkarriere weg von den berufsfachlichen Tätigkeiten und hin zu Managementaufgaben führt."

Franz Köhne, Diplomingenieur mit Managementposition – Köhne ist Vorstand für Personal- und Sozialwesen beim Münchner Automobilkonzern BMW: „Der Ingenieur muß die Reste des bloßen Rationalisierungsspezialisten abstreifen und zum Fachmann für das Denken in Systemen werden ... Ich spreche vom Unternehmer-Ingenieur. Dazu bleibt es dem Techniker auch unbenommen, seine Basis im Labor zu sehen, wenn dies das ihm persönlich gemäße Wirkungsfeld ist. Aber das Leitbild des Ingenieurs, der vor der komplexen Aufgabe in der industriellen Welt von heute steht, muß meines Erachtens das des technischen Unternehmers sein."

Der BMW-Topmanager glaubt allerdings, daß der Ingenieur-Nachwuchs noch nicht „auf der Schulbank", sondern erst in der Praxis für die „Komplexität unternehmerischen Handels" sensibel gemacht werden kann.

Dazu erteilt Rolf Dahlems, Mitarbeiter der Düsseldorfer Unternehmensberatung Heidrick und Struggels, folgenden Rat: „Weiterbildung außerhalb der technischen Fragestellungen und die zeitweise Übernahme von Verantwortung in anderen Bereichen (zum Beispiel Vertrieb/Marketing) sind Schritte in die richtige Richtung. Amerikanische Unternehmen gehen diesen Weg seit Jahren sehr erfolgreich und die deutschen Tochtergesellschaften haben inzwischen Ingenieure mit ‚Horizont' entwickelt, die für Top-Positionen heiß begehrt sind." Zu diesem Horizont gehört es selbstverständlich, daß der Ingenieur fließend Englisch spricht und versteht.

Der Multiplikation der Aufgaben eines Ingenieurs entspricht ein Aufwärtstrend bei den Gehältern. Eine jetzt veröffentlichte Gehaltsstudie des VDI zeigt, daß die Anfangsgehälter der Ingenieure um 5,7 Prozent gestiegen sind. Im öffentlichen Dienst werden für die Gehaltsabmessung immer noch grundsätzliche Unterschiede zwischen der Ausbildungsrichtung des Fachhochschulingenieurs und den Absolventen der Technischen Hochschulen und Universitäten gemacht.

In der Wirtschaft geht im Gegensatz dazu die „Angleichung der Einkommen weiter voran" (Holger Hillmer, Mitarbeiter des VDI). Hillmer: „Heute liegen bereits die mittleren Einkommen der Diplomingenieure von Technischen Hochschulen und von Fachhochschulen im Alter 41 bis 45 Jahre eng beieinander – in einer früheren Untersuchung von vor fünf Jahren war in dieser Altersgruppe noch eine deutliche Gehaltsdifferenzierung festzustellen. Dies ist eine Entwicklung. Eine absolute Identität der Einkommen ist noch keinesfalls gegeben."

Vor allem bei den obersten Führungskräften verdienen akademisch ausgebildete Ingenieure besser. Die VDI-Einkommenserhebung ergab: In der Altersgruppe 41 bis 45 Jahre verdienen die Absolventen der Technischen Hochschulen oder Universitäten im mittleren Einkommen nur circa 100 Mark im Monat mehr als ihre Kollegen von den Fachhochschulen. Im oberen Viertel der Lohnskala beträgt dieser Unterschied immerhin 1800 Mark pro Monat. Promovierte Ingenieure liegen sogar noch einmal 1000 Mark im Monat darüber.

Die Promotionsrate liegt gegenwärtig bei 13 Prozent. Dreiviertel der Ingenieur-Hochschulabsolventen promovieren zum Dr. Ing. Aber bereits jeder vierte holt sich seinen Doktorhut an einer anderen Fakultät mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Es gibt verschiedene Gründe dafür, daß so viele Ingenieure „fremd" promovieren. Ein wichtiges Motiv: Sie versuchen bereits mit ihrer wissenschaftlichen Arbeit in ein erweitertes Arbeitsfeld einzusteigen. Auch das ist ein Weg, vom Spezialisten zum Generalisten. ■



GERDA FRINGS
Geboren 1943. Kaufmännische Lehre. Abitur 1968 auf dem zweiten Bildungsweg. 1968 bis 1972 Studium Betriebswirtschaft in Köln und Bochum. Zwei Jahre Zeitungsvolontariat. Seit zwölf Jahren freie Journalistin.



Rational

CAD und CAP und CAM und CIM bitten den Mitarbeiter, sich künftig beruflich weiterzubilden

Von JOSEF METZEN

Die technischen Entwicklungen der achtziger Jahre verändern markant Industrie, Handwerk, Handel, Dienstleistungsbereiche und öffentliche Verwaltung. Sie wirken gleichzeitig in einem interessanten Wechselspiel auf allgemeine sowie wissenschaftliche Bildung ein und sie beeinflussen die fortwährend berufliche Qualifizierung in bisher nicht gekanntem Ausmaß.

Parallel dazu verläuft eine demografische Welle, die gekennzeichnet ist durch Aufeinanderfolgen geburtenstarker und geburtenschwacher Jahrgänge. Infolge dieser Gegebenheiten ändern sich die Berufsstrukturen und Berufsprofile in erheblichem Tempo.

Natürlich müssen unsere Bildungssysteme auf diese Entwicklungen eingestellt werden, und zwar möglichst schnell. Deshalb werden zur Zeit gerade 42 Ausbildungsberufe der gewerblichen Wirtschaft aktualisiert, strukturiert und zu neuen Berufen gebündelt und ab 1987 in Kraft gesetzt.

Gleiches geschieht im Hochschulbereich, wo vorhandene Studiengänge modifiziert und durch neue (Energietechnik, Biotechnik) ergänzt werden.

Besonders aktuell reagiert hier die sehr flexible berufliche Weiterbildung, die sich schneller und gezielter als die Erstausbildung den Erfordernissen der Wirtschaft anpassen und den notwendigen Qualifizierungsbedarf abdecken kann.

Prognosen zur weiteren Technikentwicklung und im Hinblick auf künftige Weiterbildungsanforderungen ermöglicht eine im Frühjahr 1986 erschienene sehr umfangreiche Befragung aus dem Jahre 1985, die im Auftrag des Landeswirtschaftsministeriums Nordrhein-Westfalen bei Experten, Herstellern von Hardware, Kammern, Technologieberatungsstellen, Arbeitsverwaltung, Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen sowie in teils mündlicher teils schriftlicher Befragung bei insgesamt 1130 Unternehmen aus Industrie und Handwerk durchgeführt worden ist.

Im Zentrum eines breiten Spektrums relevanter Zukunftstechniken steht danach prägnant die Elektronik (Mikroelektronik). Hinzu kommen Informationstechniken und Kommunikationstechniken, Meß- und Regeltechnik, Umwelt- und Energietechnologien, Werkstofftechnologien, sowie Bio- und Humanisierungstechnologien.

Eine Vielzahl mikroelektronisch beeinflußter technischer Erneuerungen mit dem Ziel einer Rationalisierung von Büro- und Verwaltungsarbeit, insbesondere aber des Fertigungsbereichs, hat in Großbetrieben bereits weitgehendst Einsatz gefunden. Klein- und Mittelbetriebe folgen zur Zeit nach.

Fachkundige Schätzungen besagen, daß derzeitige Automatisierungstechniken für den industriellen Produktionsbereich erst am Anfang einer äußerst intensiven Ausbreitung stehen. Das „CA"-Kürzel (Computer Aided = rechnergestützt) entwickelt sich zu einem Synonym moderner Produktionstechniken und -methoden.

Die Resonanz, die CA-Konzepte in der Industrie finden, unterstützt zusammen mit den verschiedenartigen Wachstumserwartungen die Vorstellung eines nahezu unbegrenzten Computereinsatzes in allen betrieblichen Funktionsbereichen.

Beispiele sind die EDV-unterstützte Konstruktion (CAD), Arbeitsplanung (CAP) und die computergestützte Fertigungssteuerung (CAM).

Als weitere wichtige Bausteine einer angestrebten automatisierten Fertigung gelten numerische Steuerungen (CNC-Technik), Industrieroboter und flexible Fertigungssysteme. Alle diese Techniken verändern die Arbeitswelt entscheidend.

Neben der Berufsausbildung ist die berufliche Anpassungsweiterbildung zuerst und ganz besonders gefordert und wohl auch in der Lage, die vielfältigen technischen Entwicklungen mit ihren Auswirkungen auf etwa 20 000 Erwachsenenberufe oder -funktionen einzuleiten, zu ermöglichen, zu begleiten, zum Erfolg führen.

Dazu gehört die frühzeitige Vermittlung, Erweiterung, Vertiefung des Fachwissens und in zunehmendem Maße die Weiterbildung am Gerät.

Die externe, maschinenbezogene Anpassungsweiterbildung ist für viele Fachkräfte besonders aus Klein- und Mittelbetrieben häufig Anstoß und Voraussetzung für die Anschaffung und den Einsatz entsprechender Hardware in diesen Unternehmen.

Die berufliche Weiterbildung erfüllt so gleichzeitig neben der aktuellen Qualifizierung innovative Funktionen.

Bei weiteren Entwicklungen der Automatisierung zeichnet sich nun ein Zusammenwachsen der bisherigen verschiedenen „Insellösungen" in den einzelnen Betriebsbereichen ab. Grundidee ist dabei, einmal erfaßte Daten optimal für alle betrieblichen Teilbereiche nutzbar zu machen.

Die einzelnen technischen Bausteine werden zusammengeschaltet und zu einem EDV-technischen Netz integriert, das jedoch nicht nur einzelne Betriebsbereiche, sondern das gesamte Unternehmen erfaßt.

Mit diesem Konzept verlagert sich der Schwerpunkt der Automatisierung teilweise aus dem eigentlichen Fertigungsprozeß in den informationsverarbeitenden Teil der Produktion.

CIM beschreibt den integrierten EDV-Einsatz in allen mit der Produktion zusammenhängenden technisch-organisatorischen Bereichen des Unternehmens.

Mit den derzeit in der Arbeitswelt realisierten Teilautomatisierungen und Teilintegrationen verändern sich bereits heute die Strukturen in den kaufmännischen und technischen Büros und insbesondere in der Produktion.

Als Folge davon wandeln sich Arbeitsplätze, Arbeitsinhalte und Qualifikationsanforderungen zum Teil drastisch.

Dies bestätigt auch sehr deutlich eine im Sommer 1986 von Landesarbeitsamt und Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen durchgeführte Befragung von 1550 Unternehmen.

Ziel dieser Umfrage war, von den Betrieben sowohl den aktuellen wie auch den im Trend erkennbaren künftigen Qualifikationsbedarf zu erfahren.

In den Fragebögen waren rund 100 Kenntnisse und Fertigkeiten aufgeführt, die von den einzelnen Unternehmen nach den Kategorien „wichtig", „gewinnen an Bedeutung" und „verlieren an Bedeutung" auf fünf Funktionsbereichen eingeschätzt werden sollten.

Für die Produktionsplanung, Entwicklung, Konstruktion stand erwartungsgemäß weit oben als häufigste Nennung unter „wichtig" und „gewinnen an Bedeutung" der gesamte Komplex des CAD/CAM/CIM.

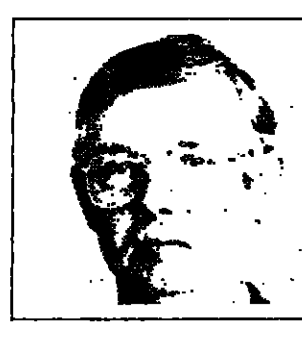
Auch im Bereich Fertigung/Montage lagen an erster Stelle Elektronik, Mikroelektronik, CNC, Steuerungstechnik, Fertigungsorganisation. Wichtiges Thema sind hier auch neue Werkstoffe.

Ein interessanter Umbruch scheint sich derzeit in den Methoden der Qualitätskontrolle abzuzeichnen. Bei Instandhaltung und Wartung sind nach wie vor besonders maschinentechnische Grundkenntnisse und zunehmend Kenntnisse im elektronischen Sektor gefragt, in Büro und Verwaltung Datenverwaltung mit EDV, Textbe- und -verarbeitung, Informationstechnik.

Als wichtig für alle Funktionsbereiche werden besondere Schlüsselqualifikationen sowie funktionsbezogene Fremdsprachen (besonders Englisch) bezeichnet.

Aus der Sicht des Jahres 1986 sind zur Zeit und in nächster Zukunft die durch den technischen Fortschritt beinflußten Faktoren besonders dominierend.

Folgerichtig signalisiert der Arbeitsmarkt eine zunehmend günstige Situation für den gut ausgebildeten Facharbeiter, Hochschulabsolventen, für die aktuell und zielgerichtet weitergebildete Fach- und Führungskraft. ■



JOSEF METZEN
Geboren 1931. Seit 1969 Geschäftsführer der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund. In dieser Funktion „Federführer Weiterbildung" der 16 nordrhein-westfälischen Industrie- und Handelskammern. Geschäftsführender Vorstand der Gesellschaft für Technik und Wirtschaft e.V., Dortmund.

Die Maschine wird immer nur den Menschen ergänzen – Deshalb sollte der Mensch auch immer im Mittelpunkt von Investitionen stehen

Wer führen will, muß Zuversicht verbreiten

Von HEINZ FISCHER

Unsere Gesellschaft, unsere Umwelt und die Arbeitswelt haben sich durch die Technisierung stark gewandelt und einen hohen Abstraktionsgrad erreicht. Der einzelne sieht sich zum Teil überfordert, die sehr komplexen Zusammenhänge zu verstehen.

Tradierte Vorstellungen, die bisher Sicherheit vermittelten, lösen sich auf, Werte ändern sich und können zu allgemeiner Unsicherheit führen.

Dieses Szenario ist unser Risiko. Risiko Management, Management of Change birgt auf der einen Seite die Möglichkeit des Versagens, aber auch die Chance des Verbesserns, die Chance, an einer besseren Zukunft zu arbeiten.

Es ist deshalb meiner Meinung *nach die Aufgabe der Führung von* heute, Vertrauen und Zuversicht in die Zukunft zu vermitteln und die Chancen aus den berechtigten Forderungen aus der Evolution des Systems, Arbeit mit all ihren Ausprägungen nach neuen Formen der Beschäftigung, neuer Arbeitszeitorganisation, neuen Ansprüchen an die Führung, positiv zu nutzen.

Keinesfalls darf bei diesem Wandlungsprozeß an den eingefahrenen Methoden und Verhaltensweisen zur Steuerung und Entwicklung des Unternehmens festgehalten und damit die Evolution gebremst werden. Es geht darum, die Dynamik als Herausforderung anzunehmen und den Wandel agierend statt reagierend zu gestalten.

Kapital und Arbeit sind heute nicht nur gleichgewichtig, sondern wirken zusammen. Sie bilden eine Einheit mit dem *Ziel*, gemeinsam eine *Leistung*, ein Produkt zu erstellen. Deshalb ist es wichtig, beispielsweise bei Investitionen für Maschinen und Anlagen, nicht nur den Kaufpreis zu kalkulieren und zu diskutieren, sondern in gleichem Maß Einstellung und Motivation der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Denn grundsätzlich können Maschinen die Mitarbeiterleistung nur ergänzen, nicht umgekehrt. Ich meine, dies gilt besonders beim Einsatz von Computertechnik. Der Computer wird, wenn richtig und sinnvoll eingesetzt, immer ein Werkzeug des Menschen bleiben.

Zusätzlich muß der Kunde in diese Synergie einbezogen werden, denn letztlich bestimmt er, wer Gewinner am Markt ist, nicht die Konkurrenz. Eine vertrauensvolle Partnerschaft auf lange Frist wird dann erreicht, wenn der Kunde nicht nur von der Leistungsfähigkeit der Produkte zur Lösung seiner Probleme überzeugt, sondern im gleichen Zug auch offen auf mögliche Risiken hingewiesen wird.

Das verantwortliche Handeln der Unternehmen orientiert sich auch an der Gesellschaft, denn Wirtschaften stellt so wie Familie, Kultur und Politik eine gleichberechtigte Dimension der Gesellschft dar.

Handel aufgrund ethischer Wertmaßstäbe ist nicht zu trennen in rein persönliches, soziales oder betriebliches Handeln. Vielmehr gehen diese Bereiche fließend ineinander über. Unternehmen tragen somit Mitverantwortung für die *Qualität des Lebens* unserer Gesellschaft. Deshalb müssen wir uns den gesellschaftlichen Problemen stellen, und zwar nicht erst dann, wenn gesetzliche Auflagen dazu auffordern oder gar zwingen.

Soziale Innovation muß mit der technischen Schritt halten. Innovatorische Unternehmenskonzepte haben dann Erfolg, wenn sie mit dem gesellschaftlichen, dem unternehmerischen und dem Wertesystem des Mitarbeiters in Einklang sind.

Die Voraussetzung für das Führen in einem solchen Gefüge ist innere Sicherheit, die zu Offenheit und harmonischer Geborgenheit führt. Dazu sind klare Aussagen notwendig, nach welchen Normen sich das Verhalten des Unternehmes und seiner Mitarbeiter im Innen- und Außenverhältnis bestimmt.

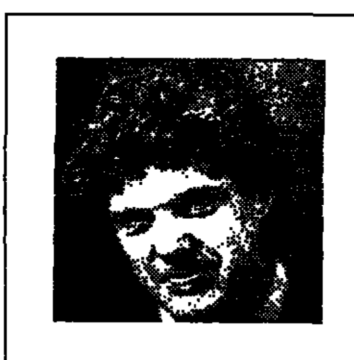
Der zentrale Grundwert für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit kann nur gegenseitiges Vertrauen sein. Um diese Grundlage leben zu können, müssen im Umgang miteinander weitere unterstützende Werte wie Ehrlichkeit, Würde des Mitarbeiters und Toleranz erfüllt werden.

Durch Vertrauen in den Mitarbeiter und Sinngebung seiner Arbeit wird der Mitarbeiter durch diese Erfahrung vom betroffenen Tarifarbeitnehmer zum verantwortungsbewußten Leistungspartner.

Auf dieser Basis erreichen der Mitarbeiter und die Organisation einen Reifegrad, bei dem im Unternehmen Selbstkontrolle an die Stelle von Kontrollsystemen tritt.

Für alle Faktoren der gesamtwirtschaftlichen Synergie müssen Ziele definiert sein, die jeder Mitarbeiter kennt und verfolgt. Wichtig dabei ist, daß sich jeder im Unternehmen darüber klar ist, langfristig danach handelt und sich daran messen läßt, also die Kultur trägt und lebt.

Basierend auf den Grundwerten und den Zielen ergeben sich die Spielregeln der täglichen Zusammenarbeit. Wichtig sind mir in diesem Zusammenhang: Das Respektieren der Persönlichkeit, gegenseitiges Vertrauen, Fehler machen dürfen, Leistungsbereitschaft durch Freude an der Arbeit, Mitverantwortung durch gemeinsame Rechte und Pflichten.



HEINZ FISCHER
Geboren 1948. Kaufmännische Lehre. Nach der Ausbildung 1970 zu Hewlett – Packard GmbH, Böblingen. Geschäftsführer der GmbH für Deutschland. In dieser Position ist er auch Leiter der Personal- und Finanzabteilung.

Alle unternehmerischen Tätigkeiten müssen allen Beteiligten transparent und verständlich gemacht werden. Von großer Bedeutung ist hierbei die offene Kommunikation.

Mitarbeiter sind nicht das Problem für den unternehmerischen Erfolg bei der Bewältigung der Zukunft, sondern das größte Vermögen, die wichtigste Ressource, das Wachstumspotential, Teil der Lösung.

Dies unterstellt: Wenn der Mitarbeiter das größte Vermögen ist, muß der gesamte Prozeß der Mitarbeiterentwicklung beherrscht werden, und zwar beginnt dies bereits bei der Einstellung und schließt die Betreuung der Pensionäre ein.

Mitarbeiterentwicklung beschränkt sich nicht nur auf den rein fachlichen Teil, was Fertigkeit und Sachkenntnis betrifft. Auf der Grundlage lebenslangen Lernens ist viel wichtiger, allen Mitarbeitern die Weiterentwicklung in den Bereichen Persönlichkeitsentfaltung und Zusammenarbeit im Team anzubieten und zu fördern.

Damit erhält die Personalentwicklung eine andere als nur quantitative Dimension (Aufstieg), nämlich eine Entwicklung in qualitativer Weise, die dem Mitarbeiter unter Umständen mehr Selbstverwirklichung ermöglichen kann als die klassische Karriere.

Karriere muß vielmehr verstanden werden als Lebensweg in Unternehmen, auf dem der einzelne fähig wird, seine Individualität stärker zu erleben. Das Hineinwachsen in eine verantwortungsvolle Führungsposition sollte dann nur Nebenprodukt, niemals eigentliches Ziel sein.

Der Wandel wird uns bleiben. Management of Change ist die Aufgabe der Zukunft. Dies war und ist auf der einen Seite durch traditionelles, lineares und logisches Denken zu bewältigen, muß aber über das Managen mit Zahlen und Fakten hinausgeben.

Der Führungsstil der Zukunft verlangt Vorgesetzte, die Kompetenz haben. *Sie müssen glaubwürdige Persönlichkeiten* und Vorbild sein. Verstecken hinter Hierarchien und Autoritätsgehabe ist nicht möglich. Sie müssen Verantwortung für das gesamtwirtschaftliche Gefüge übernehmen.

Neben Fachwissen stehen Integrations- und Moderationskraft, Kommunikationsfähigkeit, die Menschenführung im Mittelpunkt. Rationalität ist nicht mehr alleinige Richtschnur für unternehmerisches Handeln. Phantasie, Gefühl und Intuition im Sinne des ganzheitlichen, vernetzten Denkens sind wichtig.

Frauen stellen ein bisher nicht ausgeschöpftes Management-Potential dar. Sie führen kooperativer, demokratischer und sind mehr am Menschen orientiert. Neben Gewinnstreben stehen auch soziale und kommunikative Ziele. Frauen können Gefühle zeigen. Dies sind Fähigkeiten, die für eine Führungskraft der Zukunft wichtig sind.

Generell sind Führungskräfte auf dem Weg ihrer Entwicklung viel stärkere Individualisten, oftmals Nonkonformisten. Ihre Loyalität kommt nicht automatisch, sondern als Antwort auf persönliche Ansprache und Spielraum für eigenes Tun (etwa als Intrapreneur im Unternehmen).

Führungskräfte werden sich dadurch auszeichnen, daß sie sich eine gesamtheitliche Vision von der Zukunft bilden können, die, wenn sie begreifbar gemacht werden kann, Engagement und Motivation erzeugt.

Ich möchte betonen, daß es dorthin viele richtige Wege geben wird. Man sollte den eigenen Weg gehen, voll Selbstvertrauen und Fairneß, mit gesunden Wertmaßstäben und klaren Zielen.

Das größte Risiko ist, das Selbstvertrauen zu verlieren. Der Glaube an sich selbst und an seine Leistung ohne Überheblichkeit ist einer der Schlüssel zum Erfolg. Es helfen sicherlich Systeme und Strategien, aber auch Intuition und Fingerspitzengefühl.

Wandel ist Bestandteil des Lebens, der Gesellschaft. Eingefahrene Wege müssen laufend aufgegeben werden, das tut weh, gibt uns aber die Chance einer besseren Zukunft. ■

Mit 30 noch nicht fertig, mit 45 „abgeschrieben" und mit 60 Jahren pensioniert

● Fortsetzung von Seite 15

Initiativen und Institutionen für die Ausprägung von Qualitätsprofilen der Bildungseinrichtungen wenig Raum verbleibt. Parteipolitische, administrative oder auch standespolitische Interessen sind nicht immer der beste Ratgeber für Bildungsentwicklungen.

Dies gilt beispielsweise auch für die allseits geforderte, aber bislang nicht durchgesetzte Verkürzung von Bildungszeiten. Die jungen Menschen müssen früher in die berufliche Bewährung kommen können.

Bildung und Ausbildung haben Vorbereitungscharakter für das Leben und für den Beruf; sie ersetzen aber die Berufsarbeit nicht, auch wenn sie gelegentlich die bessere Alternative zur Arbeitslosigkeit sind.

Nicht zuletzt auf diesem Hintergrund wird Weiterbildung immer wichtiger. Diese Forderung nach mehr Weiterbildung ist nicht neu, sie gab es schon vor 30 Jahren.

In den letzten Jahren haben sich erhebliche wirtschaftliche und soziale Änderungen ergeben, die die Begründungsfelder für einen Ausbau der Weiterbildung verschärft haben. Um nur einige zu nennen:

Das Tempo der wirtschaftlichen und wissenschaftlich-technischen Entwicklung wird immer rasanter. Die Mikroelektronik ist ein signifikantes Beispiel. Steuerungstechnik und elektronische Informationsverarbeitung gehören heute zum Alltag. Der Lebenszyklus neuer Produkte wird immer kürzer. Die Weiterbildung der Mitarbeiter wird zum integralen Bestandteil vieler Sachinvestitionen.

Unser soziales Zusammenleben wird immer differenzierter und stellt an jeden von uns neue Anforderungen. Ökologie, die Energieproblematik, die Akzeptanz des Wandels als Prinzip verlangen von jedem von uns neues Lernen. Wie schnell hat sich in breiten Bevölkerungskreisen ein Umweltbewußtsein entwickelt, das noch vor 15 Jahren unbekannt war.

Abiturienten suchen die betriebliche Ausbildung

Die Notwendigkeit der Weiterbildung steigt für verschiedene *Gruppen der Bevölkerung* aus unterschiedlichen Gründen, wie schon wenige Beispiele deutlich machen:

● Da heute in der Bundesrepublik 50 Prozent der Arbeitslosen Ungelernte sind, müssen alle Anstrengungen unternommen werden, um, wo immer möglich, Qualifikationen anzubieten.

● Abiturienten suchen zunehmend als Alternative zum Hochschulstudium eine betriebliche Ausbildung. Dies ist für sie aber nur dann eine echte Alternative, wenn sie durch darauf aufbauende berufliche Weiterbildung die Chance zum beruflichen Aufstieg sehen; sonst werden sie danach doch studieren.

● Heute wird auf allen Ebenen, in der betrieblichen wie in der Hochschulausbildung, über Bedarf ausgebildet. Deshalb werden wir in Zukunft verstärkt eine Anpassungsfortbildung an konkrete berufliche Tätigkeiten benötigen. Sonst führt eine „Über-Bedarf-Ausbildung" zur Fehlqualifikation.

Ausgangspunkt und Ziel der Weiterbildung ist der selbstverantwortliche Erwachsene. Hier liegt ein essentieller Unterschied zur Erstausbildung. Dies hat bildungspolitisch für die Weiterbildung wichtige Konsequenzen:

● Eine Weiterbildungspflicht kann und darf es weder im Sinne einer gesellschaftlichen noch gar gesetzlichen Verpflichtung geben. Das besondere Schutzinteresse von Staat und Gesellschaft bei bestimmten Berufsgruppen, wie etwa den Ärzten oder Piloten, lasse ich hier einmal außer acht.

● Die Pluralität des Angebots an Weiterbildung muß sich gemäß den unterschiedlichen Wünschen des einzelnen entwickeln. Die Pluralität der Träger von Weiterbildung ist Spiegelbild unterschiedlicher Wünsche, Motivationen und Erwartungen.

Karriere läuft nicht ohne Weiterbildung

Es gehört zu den entscheidenden Aufgaben von Schule und Hochschulen, Weiterbildungsmotivation zu schaffen. Weiterbildung wird zum wesentlichen Faktor für die Karriere. Der Primat der Eigenverantwortlichkeit des einzelnen gilt auch dann, wenn wichtige Weiterbildungsinteressen Dritter nicht zu übersehen sind:

● Betriebe führen in großem Umfang Weiterbildung durch, um die für den Betriebsablauf notwendigen *Qualifikationen zu vermitteln* oder um Weiterbildung als Instrument der Mitarbeiterführung einzusetzen.

● Kirchen, Gewerkschaften oder politische Parteien wollen durch die Weiterbildung ihrer Mitglieder für ihre Ideen und Ziele werben.

● Für den Staat ist Weiterbildung von großer Bedeutung. Dies gilt nicht nur für die politische Bildungsarbeit; Weiterbildung trägt heute in Teilbereichen den Charakter sozialer Vorsorge. Ich erwähne hier nur das Stichwort Arbeitsförderungsgesetz.

Aus der individuellen Verantwortlichkeit und Selbständigkeit des einzelnen und seinen sehr unterschiedlichen Interessen ergibt sich als Ordnungsprinzip der Weiterbildung der Wettbewerb nicht nur als ökonomisches, sondern als grundsätzliches gesellschaftliches Steuerungselement.

Im Bereich der beruflichen Weiterbildung wird das Prinzip der Subsidiarität mit Erfolg praktiziert. Die Entwicklung der letzten Jahre mit der starken Expansion vor allem auch der betrieblichen Weiterbildung zeigt, daß sich dieses Prinzip hier bewährt hat.

Gerade die betriebliche und verwaltungsinterne Weiterbildung hat in den letzten Jahren ohne bildungspolitische Einflußnahme und öffentliche Förderung stark zugenommen.

Staatliche Ordnungsmaßnahmen sind nur dort sinnvoll, wo über den Markt eine Regelung nicht funktioniert, oder dort, wo die Interessen des einzelnen oder der Gemeinschaft staatliche Ordnungen notwendig machen. Aus ordnungspolitischen Gründen ist daher auch die staatliche Sanktionierung und Anerkennung von Abschlüssen nur in engen Grenzen vertretbar.

Ebenso gut ist es aus meiner Sicht, wenn Abschlüsse privater Einrichtungen sich ihren eigenen Marktwert erarbeiten; dann sind sie auf staatliche Sanktionierung nicht unbedingt angewiesen.

Die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung steigt auf allen Qualifikationsebenen, auf der Facharbeiterebene ebenso wie in der wissenschaftlichen Weiterbildung. An den Hochschulen sind hier zahlreiche neue Ansätze zu erkennen. Diese werden in den nächsten Jahren weiter verstärkt werden; auch mit Blick auf die Anforderungen der neunziger Jahre.

Die Entwicklung eines Post-Graduiertenstudiums sehe ich zum Beispiel als eine Vorbedingung für die systematische Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an.

Die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung eines solchen Post-Graduiertenstudiums muß in der Verantwortung der einzelnen Hochschule liegen und ist auch als ein Element des Wettbewerbs anzusehen.

Durch die Reduktion der Studienzeit auf das international übliche Maß wäre eine Voraussetzung für ein solches Post-Graduiertenstudium zu schaffen.

Die wissenschaftliche Weiterbildung ist ein immer entscheidender werdendes Instrument, um dem einzelnen *neueste wissenschaftliche und* technologische Entwicklungen zu vermitteln; gleichzeitig ist sie auch eine essentielle Voraussetzung, um die Zeit des Wissenstransfers zu verkürzen und unsere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu sichern.

Neue Anforderungen an das Bildungssystem

Engagement in der Weiterbildung kann auch ein Element der Profilbildung und des Wettbewerbs einzelner Hochschulen wie zwischen den Hochschulen werden. Die Aufgabe der wissenschaftlichen Weiterbildung der schon im Erwerbsleben oder in der Wissenschaft Stehenden zählt zu den wichtigsten Zukunftsaufgaben der Hochschulen.

Die Verbindungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem werden enger und vielfältiger. Das Bildungssystem hat sich neuen Anforderungen in unterschiedlicher Weise zu stellen. Hierfür muß die Bildungspolitik die erforderlichen Freiräume und die rechtlichen Voraussetzungen schaffen.

Nur dann wird es gelingen, die Chancengerechtigkeit zu sichern, die den Neigungen und Fähigkeiten des einzelnen am besten gerecht wird, ihm Perspektiven und Entfaltungsmöglichkeiten bringt, zugleich aber auch der Gesellschaft den Nachwuchs sichert, den sie benötigt, um konkurrenzfähig zu bleiben und den erreichten Lebensstandard zu halten.

Eine kreative Unternehmerin, die auf dem Laufsteg in New York begann und nun in Köln und in Italien erfolgreich Mode macht

Caren Pfleger zieht die Prominenz der Welt an

Von I. STEINBERG-KLEMM

Es war einmal eine kleine Bauerntochter, die sagte eines Tages zu ihrer Mutter: „Weißt Du, wenn ich Deine Freundinnen anziehen würde, sähen sie bestimmt viel schöner aus." Teenager-Geplapper? Für Caren Pfleger ein Beweis, daß ihr der Sinn für Schönheit im Blut liegt.

Heute ist die Wahlkölnerin mit ihren 40 Jahren eine unserer jüngsten und erfolgreichsten Designerinnen. Sie macht Mode für die ganze Welt und zieht Prominenz wie Rita Hayworth-Tochter Jasmin ebenso an wie die Begum, Schwedens Königin Sylvia, die Sängerinnen Barbara Streisand und Milva, die TV-Stars Ruth-Maria Kubitschek oder Monika Peitsch. Dazu den echten und den Geldadel.

Caren Pflegers Pullover, Kleider und Kostüme zieren bereits in über hundert deutschen Geschäften die Schaufenster. Das New Yorker Nobelkaufhaus Berghof & Goodman fand ihre edlen Seidenblusen und Abendensembles so hinreißend, daß es im Herbst gleich 200 vom Fleck weg orderte. Harrods in London, Saks in New York, Dallas, Paris und Wien führen die Kollektionen mit dem graurosa Pfleger-Label. Zweimal wurde Caren mit dem begehrten internationalen Mode-Oscar FJTL d'Or in Monte Carlo ausgezeichnet.

Caren Pfleger hält es mit dem Schopenhauer-Wort: „Schönheit ist ein offener Empfehlungsbrief, der die Herzen im voraus für uns gewinnt." „Ich mag Schönheit und möchte die Menschen um mich herum in diesem Sinne verändern", sagt sie, selbst eine Schönheit: blond, schmal, kühl, mit grünen Augen.

Ihr Weg zum Schönen hat Konsequenz. Er begann auf dem Laufsteg. Hier führte sie Erlesenes der Haute Couture vor. Jahrelang stand sie als Starmodell der berühmten New Yorker Agentur Wilhelmina vor der Kamera, warb für Schönheit, Duft und exklusive Mode. Carena, so war damals ihr amerikanisierter Name, verkörperte mit ihrem sensiblen, feingeschnittenen Gesicht, das sich immer wieder verwandeln ließ, das Schönheitsideal der ausklingenden siebziger Jahre. Sie war in der Neuen Welt das Symbol für das deutsche Fräuleinwunder: frisch und dennoch ladylike.

Fünf Jahre lebte Caren Pfleger in New York, dieser wahren Großstadt. Das läßt sich nicht abstreifen. „Ich bin eine harte, disziplinierte Arbeiterin – der 12- bis 14-Stunden-Tag ist bei mir Alltag – und ich würde gut nach Amerika passen. Doch ich bin gern in Köln, es hat eine so bunte Kunstszene. Wir haben hier viele Freunde. Dennoch orientiere ich mich gern an Amerika", sinniert die studierte Kunsthistorikerin. „Ich hab' in New York viel Geld verdient und viel Geld ausgegeben. Ich führte ein unstetes Hotelleben – Gesichter der Großstadt, Momentaufnahmen, alles geht dort so schnell vorbei." Geblieben ist das Gespür für den eigenen Stil, die eigene Persönlichkeit.

Diese Persönlichkeit webt sie in ihre Kollektionen. Das ist der Geheimcode von Caren Pfleger: Sie jagt weder hinter neuesten Gags her noch fühlt sie sich als Trendsetterin. Sie möchte vielmehr ihren eigenen femininen Touch an die Frau bringen. Und sie ist immer verliebt in ihre Kreationen. „Ich mag meine Sachen und ziehe sie gern an", sagt sie. Die Pfleger pflegt Pfleger zu tragen. Ausschließlich. Versteht sich, denn Caren ist Pflegers beste Reklame.

Edle Stoffe, gekauft in Italien, Frankreich, USA, raffinierte Schnitte – also Kleider, Blusen, Hosen, Röcke, die mit dem Typ der Trägerin verschmelzen. Mode als Selbstverständlichkeit. Und dazu kommen auch die Accessoires. „Ich bin eine Perfektionistin, meine Sachen kann man auch noch nach Jahren miteinander kombinieren."

Die Stoffe halten, die raffinierten Schnitte sind zeitlos. Die Trägerin hat immer ein Gefühl von Luxus auf der Haut. Und echte Modefans haben nun mal den Blick für eine Pfleger-Bluse, die den Körper umschmeichelt, wissen, daß ihr Blazer aus feinstem Kaschmir lässig von den wattierten Schultern fällt. Es ist die Qualität, die ins Auge springt.

Das heißt, wer einmal damit anfängt, kann darauf aufbauen. Caren Pfleger total. „Ich habe das so peu à peu aufgebaut." Zur Mode entwirft sie ausgefallenen Schmuck, Gürtel, Taschen, Seidentücher, Hüte. Die erste Schuhkollektion schickte sie jetzt erfolgreich über den Laufsteg.

Auch ihr Parfum mit dem schlichten Namen „Caren Pfleger" paßt zur Kollektion: „Den Duft habe ich wie meine Mode aus wenigen, aber kostbaren Komponenten geschaffen. Es ist ein elegant-sportlicher und auf selbstbewußte Weise femininer Duft, der viel über die Persönlichkeit und den Lebensstil der Frau sagt, die ihn trägt."



Sie mag Schönheit und möchte die Menschen um sich herum in diesem Sinne verändern – Caren Pfleger, erfolgreiche Designerin aus Köln, entwirft zur Mode ausgefallenen Schmuck, Gürtel, Taschen, Tücher und Hüte. Ihre neueste Idee ist eine Kollektion für die Herren – von Kopf bis Fuß.

Da sind wir bei der Psychologie: Caren Pfleger spricht im Grunde von sich und spricht damit die Frauen an, die so fühlen und denken wie sie. Die selbstbewußte Karrierefrau, die es modisch lässig und bequem und mit absolutem Up-to-date-Chic liebt. Unabhängige Frauen also mit Phantasie, Kreativität, Intelligenz und – Erfolg.

Nicht jeder kann sich diese Mode leisten. „Meine Preise sind fair", sagt die Modeschöpferin. „Man muß einfach das Drumherum mit einbeziehen. Ein Kaschmir-Blazer, eine Seidenbluse, ein Samtensemble kosten eben schon vom Material her mehr als Sachen aus Synthetik."

In ihrer neuen Kollektion setzt Caren fremdländische Traditionen aus Afrika und Indien in phantasievolle Mode um. In vielen Farben aus der Natur wie gebrannte Erdtöne, Khaki, Safran und Sonnengelb, aber auch in Rot, Schwarz, Weiß und mit viel Glitzer schuf sie ihre Ensembles. Zum Cocktail zum Beispiel ein Blazerkostüm mit schmalem Rock in Kupferbrokat, dazu ein Kupfer-Lamé-Trench oder zum Abend geradegeschnittene Pailettenkleider, zum City-Bummel vielleicht einen champagner-camel-roten Pullover mit passendem roten Lackrock.

Caren Pflegers Atelier auf der Schönhauserstraße in Köln sieht wirklich nach Werkstatt aus. An langen Ständern hängen nicht nur fertige Modelle, sondern auch Schnittmuster. Und die Chefin ist überall. Eben noch am Telefon, berät sie sich jetzt schon wieder mit einer Zuschneiderin, ist dann schnell zwischen den Kleiderständern verschwunden, begutachtet ein Modell oder Entwürfe.

Nach den Entwürfen werden auf großen Tischen die Schnittmuster gezeichnet. In der anderen Abteilung wird zugeschnitten, genäht, gebügelt. Immer nur ein paar Stücke von jedem Entwurf, Prototypen sozusagen. „Wir tragen sie dann erst mal auf Probe, um Sitz und Wirkung zu testen", sagt die Chefin. „Bis Ende '84 haben wir unsere Kollektion selbst produziert, das heißt, wir haben sie nach unseren Angaben in Kleinbetrieben von fünf bis 50 Fachkräften nähen lassen. Doch diese Betriebe arbeiteten nicht ausschließlich für uns. Der Wettbewerb ist hart. Wer zuerst kommt, wird auch zuerst bedient. Da ich auch meine Stoffe meist selbst entwerfe, war ich wiederum von den italienischen Lieferanten abhängig. Es kam zum Stau. In unserer Haifischbranche geht dann der Umsatz wahnsinnig schnell zurück. Das war eine Krise, die Gott sei Dank vorbei ist."

Nach einem Intermezzo mit Oktavia, einem Unternehmen des Otto-Konzerns in Hamburg, der zeitweilig produzierte und auslieferte, hat Caren Pfleger Produktion und Vertrieb wieder selbst fest in der Hand.

Wenn Caren Pfleger mal etwas Zeit für sich hat, bummelt sie am liebsten durch die Museen, ob in New York oder Mailand, Florenz oder Paris, und studiert Gemälde: den Faltenwurf eines Capes, den Pluder der Ärmel, den hautengen Schnitt eines Mieders. Irgendwie findet sich dann etwas davon in ihren Kreationen wieder.

„Ich muß immer wieder etwas Neues machen", sagt Caren, Sternzeichen Widder. Vor ein paar Monaten gab sie in Bonn ihr Bühnendebüt, hinter den Kulissen allerdings. Sie entwarf die Kostüme und Bühnenbilder für die Neuinszenierung der Oper Elektra in Bonn. Der neue Intendant Jean Claude Riber hatte sie gebeten, einen neuen Look für seine 50 Sängerinnen und Sänger zu kreieren.

Natürlich machte Caren alles anders – besser. „Erst mal weg von den üblichen Werkstätten-Gewändern und spitzen Hüten zu körperbetonten Schnitten im Art-deco-Styling. „Inspiriert wurde ich von dem Maler Klimt, den ich sehr schätze. Ich habe mich durch Klimts Farbenpracht anregen lassen, seine Muster und Harmonien. Die Reichen in der Oper tragen kostbare, farbenprächtige Goldgewänder, die Armen habe ich in Erdtöne gekleidet, die Lichtgöttin trägt silberne Gewänder. Dazu habe ich auch die Accessoires entworfen, Schuhe, Sandalen, Kopfbedeckung und Schmuck."

Da spricht wieder die absolute Perfektionistin. „Mich hat die Arbeit als ästhetische Herausforderung gereizt. Ich wollte damit kulturelle Lebensfreude vermitteln." Und die Kritik gab ihr recht.

Wie schafft eine äußerlich so zarte Person es, pausenlos kreativ zu sein, ihr Geschäft in Deutschland mit 25 Leuten und in Italien mit 60 Mitarbeitern zu leiten, dazu in der Welt herumzureisen, Verhandlungen zu führen, eine gute Ehefrau und Mutter zu sein? „Ich bin sehr verletzlich, aber zäh. Meine Kraft aber schöpfe ich aus meiner intakten Familie." Mit Ehemann Dr. Horst Pfleger, der übrigens fürs Management sorgt, Tochter Eva Maria (14), Dackel Anton und Katze Popus lebt sie in einem wuchtigen Backsteinhaus im Kölner Nobelviertel Marienburg. Hier dominiert das Licht – helle italienische Möbel, Glas, Chrom und sehr viel Weiß, „das ist meine Lieblingsfarbe".

Natürlich hat Caren Pfleger schon wieder neue Ideen. Ein neues Parfum – eine neue Linie, inspiriert von Elektra – und vielleicht eine Kollektion für die Herren der Schöpfung. Von Kopf bis Fuß, versteht sich. ■



INGRID STEINBERG-KLEMM
Geboren 1935. Abitur. Volontariat in Braunschweig. Als Jungredakteurin ein Jahr in der amerikanischen Nachrichtenagentur Overseas News Agency. Ab 1958 *freie Mitarbeiterin der WELT am* SONNTAG. 1976 bis 1981 Redakteurin der WELT. Seit 1981 bei der „Bild"-Zeitung in Essen.

Teilzeitarbeit, variable Arbeitszeiten und Jobsharing bringen Entspannung auf dem Arbeitsmarkt und maßgerechte Produktionsabläufe

So kann der Betrieb flexibel auf Spitzenzeiten reagieren

Von DOROTHEE MÜLLER-HAGEN

In der gegenwärtigen arbeitsmarktpolitischen Diskussion spielen flexible Arbeitszeiten eine immer größere Rolle. Man versteht darunter Arbeitszeitregelungen, die auf freiwilliger Grundlage von der starren tariflichen Normalarbeitszeit abweichen. Gearbeitet werden weniger als 40 oder 38,5 Stunden in der Woche. Sie unterscheiden sich auch hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit von den üblichen Regelungen. Das Entgelt richtet sich dabei nach der geleisteten Arbeitszeit.

Zu den flexiblen Arbeitszeitformen gehören vor allem die Teilzeitarbeit, die arbeitsanfallorientierte oder variable Teilzeitarbeit sowie das Jobsharing.

Die Experten sind sich darüber einig, daß ein größeres Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen zur Entspannung auf dem Arbeitsmarkt beitragen kann. Allein über 200 000 Arbeitslose – vor allem Frauen – suchen eine Teilzeittätigkeit.

Viele Vollzeitbeschäftigte möchten von der Normalarbeitszeit auf individuell kürzere Arbeitszeiten übergehen. Nach einer 1979/80 im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums durchgeführten Umfrage von Emnid sind sieben Prozent der Arbeitnehmer an individueller Teilzeitarbeit mit entsprechend geringerem Entgelt interessiert.

Ifo ermittelte im Auftrag der EG-Kommission 1985, daß etwa 14 Prozent der Vollzeitbeschäftigten eine wöchentliche Arbeitszeit zwischen 30 und 34 Stundne einer 40-Stunden-Woche vorziehen würden.

Neben dem Wunsch nach individuell kürzeren Arbeitszeiten zeichnet sich auch ein Interesse an variablen Arbeitszeiten ab. So sprachen sich im Rahmen der Ifo-Umfrage immerhin 43 Prozent der Arbeitnehmer für eine Regelung aus, die zwar eine feste Anzahl von Arbeitsstunden pro Monat vorsieht, jedoch eine variable Gestaltung der Zahl der Arbeitstage und täglichen Arbeitsstunden entsprechend den betrieblichen Erfordernissen zuläßt.

Die Gründe für das wachsende Interesse an flexiblen Arbeitszeiten liegen vermutlich darin, daß immer mehr Arbeitnehmer, vor allem Frauen, mit Hilfe kürzerer Arbeitszeiten Familie und Beruf besser miteinander in Einklang bringen möchten. Auch entsprechen flexible Arbeitszeiten dem Wunsch nach mehr Freizeit – im Sinne von Auswahlmöglichkeit und Selbstbestimmung – bei der Arbeitszeitgestaltung.

Die Wirtschaft beschäftigte 1984 rund drei Millionen Arbeitnehmer mit einer wöchentlichen Arbeitszeit unter 40 Stunden. Das sind 13 Prozent der Beschäftigten. Der Spielraum für Teilzeitarbeit ist damit jedoch noch nicht ausgeschöpft. Darauf weist der viel höhere Anteil an Teilzeitarbeit in anderen europäischen Ländern hin.

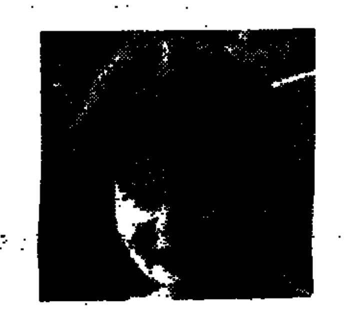
Nach Meinung von Betriebspraktikern aus der verarbeitenden Industrie könnte hier der sechsprozentige Anteil der Teilzeitbeschäftigten zumindest auf zehn Prozent erhöht werden. Auch die Zahl der teilbaren Vollzeitarbeitsplätze, die das Angebot an Teilzeitarbeit beeinflußt, ist größer als allgemein angenommen.

Nach der bereits erwähnten Ifo-Umfrage, die sich auch auf Unternehmen erstreckte, könnten mehrere hunderttausend Vollzeitarbeitsplätze ohne spürbare wirtschaftliche Nachteile in Teilzeitarbeitsplätze umgewandelt werden. Ältere Unternehmensbefragungen kommen sogar auf eine Million teilbare Vollzeitarbeitsplätze.

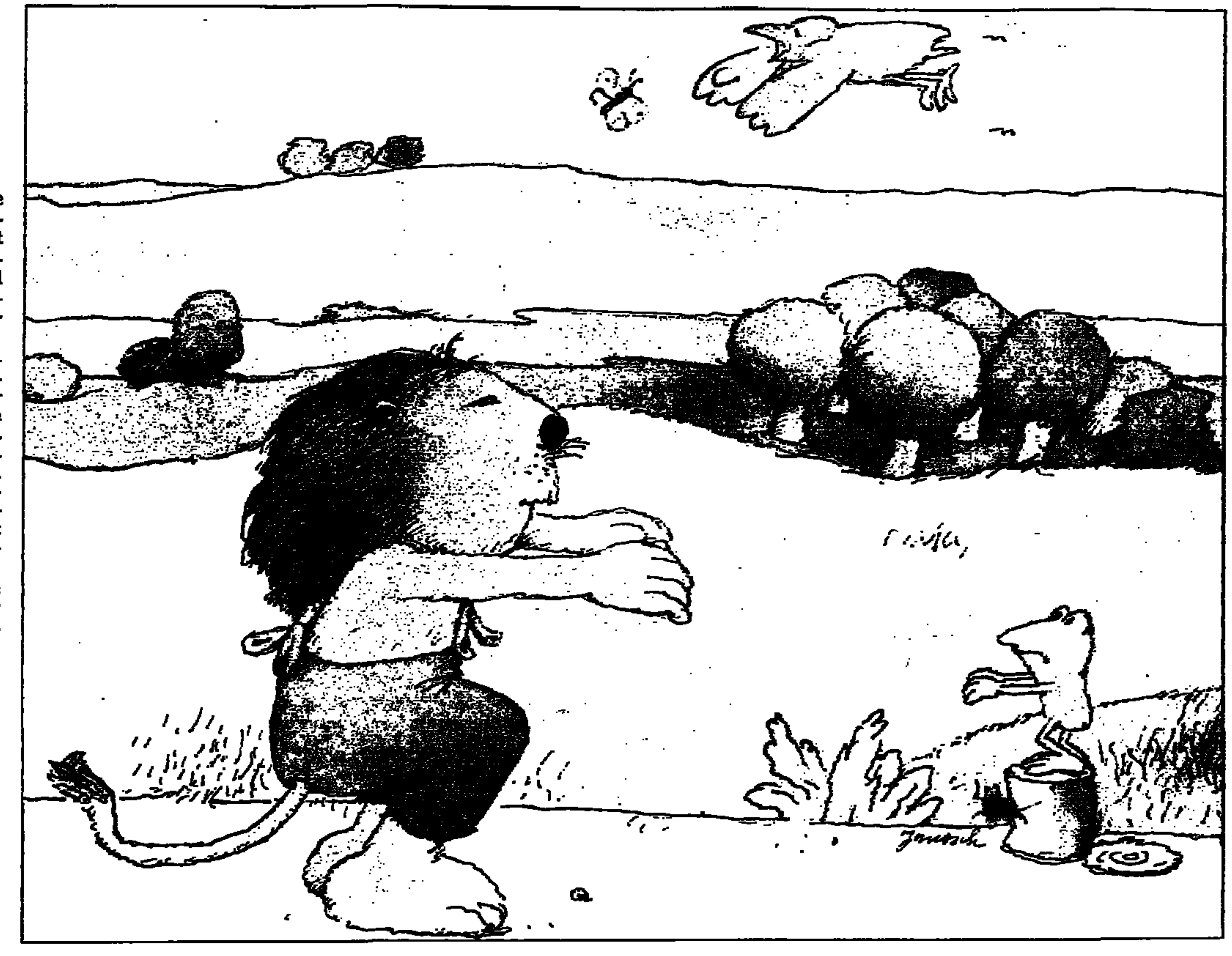
Das Potential an Teilzeitarbeit ist danach beachtlich. Es wird im Zuge der weiteren Verbreitung neuer Techniken vermutlich noch wachsen.

Soll dieses Potential genutzt werden, wird es darauf ankommen, die verschiedentlich noch vorhandenen Hemmnisse gegenüber dieser Beschäftigungsform abzubauen. Wichtig ist vor allem, daß sich Unternehmensleitungen und Führungskräfte von den Vorteilen der Teilzeitarbeit überzeugen. Sie liegen vor allem in der Entkoppelung von Arbeitszeit und Betriebszeit.

Mit Hilfe von Teilzeitarbeit lassen sich die Betriebszeiten entsprechend den betrieblichen Erfordernissen „maßgerecht" ausdehnen, ohne zum Mehrschichtbetrieb überzugehen. Dadurch wird eine flexible Anpassung an Nachfrageveränderungen und eine kostengünstige Bewältigung von Arbeitsspitzen (Vermeidung teurer Mehrarbeit) erreicht.



DR. DOROTHEE MÜLLER-HAGEN
Geboren 1927. Abitur. Volkswirtschafts-Studium, Diplom-Volkswirt. Dr. rer. pol. Seit 1960 Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln.



Fitness siegt

Auch kann auf diese Weise eine bessere Auslastung der Betriebsmittel erzielt werden, die sich besonders bei kapitalintensiver Produktion günstig auf die Kosten auswirkt. Weitere Vorteile dieser Beschäftigungsform sehen Betriebspraktiker in einer reibungsloseren Überbrückung von Urlaubs- und Fehlzeiten, größerer Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, in weniger Fehlzeiten und Fluktuation sowie verschiedentlich höherer Arbeitsleistung.

Auch ermöglicht Teilzeitarbeit die Weiterbeschäftigung bewährter Mitarbeiter, die aus familiären, Alters- oder sonstigen Gründen nicht mehr voll arbeiten möchten. Nicht zuletzt konnten in vielen Fällen durch den Übergang von Voll- auf Teilzeitarbeit oder durch die Übernahme von Ausgebildeten in Teilzeitarbeit Entlassungen vermieden werden.

Unsicherheit besteht häufig hinsichtlich der Kostenwirkung von Teilzeitarbeit. Diese Frage hat praktisch nur für die Fälle Bedeutung, in denen ein Vollzeitarbeitsplatz durch zwei Teilzeitarbeitskräfte ausgefüllt wird. Hier muß mit geringen Mehrkosten in Höhe von ein bis drei Prozent der Personalkosten gerechnet werden, die jedoch nach den Erfahrungen vieler Betriebe durch die verschiedenen Vorteile der Teilzeitarbeit mindestens teilweise ausgeglichen werden.

Überall dort, wo Teilzeitarbeit zur Bewältigung von Arbeitsspitzen, besseren Kapazitätsauslastung oder auch zur Aufrechterhaltung branchenbedingter längerer Betriebszeiten praktiziert wird, fallen im Vergleich zur Vollzeitarbeit keine Zusatzkosten an.

Der weitere Ausbau von Teilzeitarbeit wird oftmals auch durch die mangelnde Kenntnis der Betrtiebe über deren Anwendungs- und Gestaltungsmöglichkeiten gebremst. Was die Anwendungsbereiche betrifft, so haben gerade neuere Untersuchungen im Rahmen des Forschungsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)" der Bundesregierung gezeigt, daß Teilzeitarbeit nicht nur – wie bisher üblich – im Dienstleistungssektor, sondern auch in der Produktion – nicht zuletzt in technikintensiven Bereichen – erfolgreich anwendbar ist.

Diese Beschäftigungsform eignet sich grundsätzlich nicht nur für einfache Tätigkeiten. Es gibt, wenn auch erst vereinzelt, Unternehmen, die mit dem Einsatz von Teilzeitarbeitskräften auch auf anspruchsvollen Arbeitsplätzen, etwa in der Forschung, im Rechnungswesen, in der Datenverarbeitung und dem Personalwesen, gute Erfahrungen gemacht haben. Die Erkenntnis, daß sich mit dem Angebot qualifizierter Teilzeitarbeitsplätze Qualifikationsreserven erschließen lassen, die man auf dem Arbeitsmarkt für Vollzeitarbeitskräfte häufig vergeblich sucht, sollte sich stärker verbreiten.

In der Gestaltung von Teilzeitarbeit gibt es inzwischen eine Fülle von Variationsmöglichkeiten. Nach wie vor spielt die traditionelle Teilzeitarbeit eine Rolle, bei der entweder täglich oder an bestimmten Tagen in der Woche oder im Monat vier, fünf oder sechs Stunden gearbeitet wird.

Daneben kennt man die Teilzeitschichten. Hier wird die normale tägliche Betriebszeit in mehrere Teilzeitschichten aufgeteilt oder durch Teilzeitschichten verlängert.

An Bedeutung gewinnt die sogenannte Block-Teilzeitarbeit. Hierunter versteht man zum Beispiel Vollzeitarbeit nur an einigen Tagen in der Woche oder im Monat oder einen wöchentlichen beziehungsweise zweiwöchentlichen Wechsel von Vollzeitarbeit und Freizeit.

Weitere Variationen sind möglich und werden praktiziert. Sie kommen den individuellen Vorstellungen von Betrieben und Arbeitnehmern oft wesentlich besser entgegen als die herkömmliche Halbtagsarbeit.

Bei der arbeitsanfallorientierten oder variablen Teilzeitarbeit werden individuell bestimmte Soll-Arbeitszeiten für einen längeren Zeitraum (Monat oder Jahr) vereinbart mit der Möglichkeit des flexiblen Einsatzes in Anpassung an Nachfrage- und Produktionsschwankungen unter Berücksichtigung der Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter. Die variable Arbeitszeit hat nichts mit „Arbeit auf Abruf" zu tun. Da die produktions- oder umsatzintensiven Zeiten in der Praxis meistens voraussehbar sind, werden die Arbeitszeitpläne in der Regel längerfristig festgelegt.

Auch auf Seiten der Arbeitnehmer sind daher variable Arbeitszeiten gar nicht so unbeliebt wie vielfach angenommen. Nicht nur die Ifo-Umfrage, sondern auch die ebenfalls erwähnten Untersuchungen im Rahmen des Forschungsprogramms HdA der Bundesregierung haben gezeigt, daß solche bisher vor allem im Einzelhandel angewendeten flexiblen Arbeitszeitformen von den Arbeitnehmern überwiegend positiv beurteilt werden, nicht zuletzt wegen der vorhandenen Gestaltungsspielräume. Nur wenige von ihnen wünschen sich wieder starre Arbeitszeiten.

Kaum verbreitet ist bisher die Arbeitsplatzteilung in Form des Jobsharings. Im Unterschied zum üblichen Teilzeitarbeitsverhältnis teilen sich hier zwei oder mehrere Arbeitnehmer einen oder mehrere Vollzeitarbeitsplätze, wobei ihnen die individuelle Verteilung der vereinbarten Arbeitszeit überlassen bleibt.

In der großen Freizügigkeit bei der Arbeitszeitgestaltung liegt denn auch der Vorteil oder Anreiz dieser Beschäftigungsform für viele Arbeitnehmer. Sie stellt allerdings an die Arbeitspartner besondere Anforderungen: Notwendig sind nicht nur annähernd gleiche fachliche Qualifikationen, sondern auch eine hohe Informations- und Verantwortungsbereitschaft sowie eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, wenn das Jobsharing-Arbeitsverhältnis funktionieren soll.

Für den Betrieb kann Jobsharing eine praktikable und wirtschaftlich vertretbare Beschäftigungsform sein, wenn es sich als ein einigermaßen stabiles Beschäftigungsverhältnis erweist, dessen Ziel, einen oder mehrere Vollzeitarbeitsplätze auszufüllen, nicht durch hohe Ausfallzeiten der Arbeitspartner oder Ausscheiden eines der Partner gefährdet ist. Das setzt eine entsprechende rechtliche Ausgestaltung voraus, die das Risiko der Unstabilität in Grenzen hält.

Leider hat der Gesetzgeber im Beschäftigungsförderungsgesetz die Möglichkeit einer generellen Vertretungsregelung derartig eingeschränkt, daß der Anreiz für die Betriebe, sich dieser neuen Beschäftigungsform stärker zuzuwenden, vermutlich eher gedämpft als gefördert wird.

Der Ausbau der Teilzeitarbeit hätte längst weitere Fortschritte gemacht, wenn nicht Gewerkschaften und Betriebsräte die Etwicklung gehemmt hätten. Die immer noch anzutreffende negative Einstellung von Arbeitnehmervertretern ist völlig unverständlich angesichts des eindeutig zunehmenden Interesses der Arbeitnehmer an flexiblen Arbeitszeiten.

Nicht erst seit dem Inkrafttreten des Beschäftigungsförderungsgesetzes, das die Teilzeitarbeit kodifiziert hat, unterliegen Teilzeitbeschäftigte wie Vollzeitbeschäftigte den geltenden gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen.

Insgesamt zeigen die praktischen Erfahrungen, daß die gängigen Vorurteile gegenüber flexibler Teilzeitarbeit unberechtigt sind. Abgesehen von ihrem arbeitsmarktpolitischen Effekt eröffnet sie – wie keine andere Beschäftigungsform – die Chance, die betrieblichen Arbeitszeiterfordernisse und die individuellen Arbeitszeitwünsche der Arbeitnehmer besser miteinander in Einklang zu bringen. Diese Chance sollte künftig stärker genutzt werden. ■

Der Staat hilft mit Fortbildungs- und Umschulungsmodellen, wenn Mütter in den Beruf zurückkehren wollen – Jährlich sind es fast 300 000

Jede dritte Frau bildet sich heute bereits weiter

Von RITA SÜSSMUTH

Viele Frauen, die sich jahrelang ihrer Familie gewidmet haben, kommen irgendwann an den Punkt, wo sie sich wieder stärker nach außen orientieren wollen. Im Alter von 40 Jahren, wenn die Kinder aus dem Gröbsten heraus sind oder das Haus bald verlassen, haben sie noch viele Jahre voller Schaffenskraft vor sich.

Frauen haben eine höhere Lebenserwartung als früher und haben weniger Kinder. Sie sind in der Regel auch besser ausgebildet als ihre Mütter oder Großmütter. Sie möchten neue Kontakte knüpfen, sich weiter entwickeln, eigenes Geld verdienen und eine eigene Altersversorgung aufbauen.

Nach Berechnung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg kehren jährlich rund 300 000 Frauen auf den Arbeitsmarkt zurück, von denen etwa 70 Prozent jünger als 40 Jahre sind.

Es sind Frauen, die sich für einige Zeit ausschließlich der Familie gewidmet haben und einen Neuanfang im Berufsleben suchen. Die Rückkehr erfolgt nach durchschnittlich sieben Jahren, wobei für die letzten Jahre eine deutliche Tendenz zu kürzeren Unterbrechungszeiten festzustellen ist.

Frauen wie auch Männer werden eher bereit sein, ihre Erwerbstätigkeit zugunsten der Erziehung ihrer Kinder zu unterbrechen, wenn sie die *Aussichten auf eine berufliche* Wiedereingliederung günstig beurteilen können.

Frauen, die ihre Berufstätigkeit wegen der Kindererziehung unterbrechen, brauchen gezielte Hilfen des Staates. Es ist bekannt, daß die Wiedereingliederung in das Erwerbsleben um so schwerer gelingt, je länger die berufliche Unterbrechung gedauert hat.

Der allgemein verbesserte Bildungsstand der Frauen schafft gute Voraussetzungen für eine Wiedereingliederung ins Erwerbsleben. Um jedoch den sich ständig ändernden Anforderungen im Erwerbsleben besser gerecht werden zu können, bedarf es gerade für die Gruppe der Rückkehrerinnen gezielter Weiterbildungsangebote, die ihnen dabei helfen, ihren beruflichen Status zu sichern sowie ihr berufliches Fortkommen zu fördern.



Auf Draht

Etwa die Hälfte aller Teilnehmerinnen an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen wird nach dem Arbeitsförderungsgesetz gefördert.

Erfreulicherweise hat sich der Anteil der Frauen an der nach dem Arbeitsförderungsgesetz unterstützten Fortbildung und Umschulung in den letzten Jahren erhöht. Er betrug 1979 31,4 Prozent und erhöhte sich 1985 auf 33,4 Prozent.

Im Verhältnis zum Anteil der Frauen an den Erwerbstätigen von rund 38 Prozent und ihrem Anteil an den Arbeitslosen von etwa 49 Prozent sind Frauen in der beruflichen Fortbildung jedoch immer noch stark unterrepräsentiert.

1986 konnte die Beteiligung von Frauen an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit erneut gesteigert werden.

Es ist davon auszugehen, daß hierzu die im Rahmen der 7. Novelle zum Arbeitsförderungsgesetz und des Beschäftigungsförderungsgesetzes beschlossenen gesetzlichen und finanziellen Verbesserungen beitragen. Dadurch ist den Frauen die Rückkehr auf den Arbeitsmarkt erleichtert worden:

Die meisten Frauen waren vor der *Unterbrechung ihrer Erwerbstätigkeit* beitragspflichtig beschäftigt. Sie können jetzt ihre Berufstätigkeit pro Kind für fünf Jahre unterbrechen, ohne dadurch die zuvor erworbenen Ansprüche auf finanzielle Förderung durch ein Unterhaltsgeld während der Teilnahme an beruflichen Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen zu verlieren.

Viele Frauen können wegen der häuslichen Pflichten oft nur schwer an einer Vollzeitbildungsmaßnahme teilnehmen.

Durch die 7. Novelle zum Arbeitsförderungsgesetz wurde nun gezielt für diese Gruppe der Rückkehrerinnen die Förderungen durch ein Teilunterhaltsgeld geschaffen. Sie erhalten dieses Unterhaltsgeld, wenn sie an einem Fortbildungskursus teilnehmen, der sich über mindestens zwölf Unterrichtsstunden in der Woche erstreckt.

Diese Maßnahmen verbessern das Instrumentarium des Arbeitsförderungsgesetzes zur Wiedereingliederung in das Erwerbsleben, insbesondere durch berufliche Qualifizierungsmaßnahmen.

Diese Maßnahmen können im übrigen auch Männern zugute kommen, sofern sie ihre Erwerbstätigkeit aus familiären Gründen unterbrechen.

Die beruflichen Fortbildungs- und *Umschulungsmaßnahmen sind* Teil der „Qualifizierungsoffensive", zu der die Bundesregierung, die Arbeitgeberorganisationen und die Gewerkschaften gemeinsam aufgerufen haben.

Für die Bundesministerin für Jugend, *Familie*, Frauen und Gesundheit ist die Erweiterung des Bildungsangebots für Berufsrückkehrerinnen ein zentraler Schwerpunkt der frauenpolitischen Arbeit.

Durch die Förderung von Weiterbildungsmodellen und -projekten sollen neue Wege der beruflichen Wiedereingliederung aufgezeigt werden.

Hierzu gehören zum Beispiel folgende Projekte:

Bereits veröffentlicht ist der Bericht über ein Projekt, das die Möglichkeiten untersuchte, während der Familienphase den Kontakt zum Arbeitsplatz zu erhalten.

Danach zeigt es sich, daß es im Interesse der Frauen läge, wenn Betriebe bei Aushilfs- und Vertretungstätigkeiten stärker auch ehemalige Mitarbeiterinnen *einbeziehen* würden.

Die Chancen einer qualifikationsgerechten Wiedereingliederung in den Beruf könnten nachhaltig verbessert werden, wenn auch während der Zeit der beruflichen Unterbrechung der Kontakt zum Beruf nicht völlig abgebrochen wird.

Vorübergehende Beschäftigung und Bezahlung im Rahmen einer solchen betrieblichen Kontaktpflege *müßten* allerdings mehr als bisher qualifikationsgerecht ausfallen.

Neu begonnen wurde ein Modellvorhaben zur Wiedereingliederung von Frauen in ge*werblichen und technischen Berufen.* Dieses Modellvorhaben baut auf der Modellversuchsreihe des Bundes zur Erschließung gewerblich-technischer Ausbildungsberufe für Frauen auf, bezieht aber auch Frauen in technische Berufe mit einem hohen Frauenanteil mit ein.

Information und Bildungsangebote setzen bereits vor der Familienphase ein und umfassen auch den Zeitraum der beruflichen Unterbrechung.

Damit sollen die berufliche Wiedereingliederung von Frauen mit gewerblich-technischen und technischen Berufen erleichtert und ihre *langfristigen Beschäftigungschancen* gesichert werden.

An Betriebe und Verwaltungen richte ich den Appell, Berufsrückkehrerinnen verbesserte Chancen einer qualifikationsmäßigen Beschäftigung und leistungsgerechten Bezahlung einzuräumen und insgesamt mehr qualifizierte Teilzeitarbeit anzubieten.

Wenn sich die Teilzeitbeschäftigung in der Bundesrepublik Deutschland bislang stark auf die unteren Qualifikationsebenen konzentriert, so hat dies nicht nur schlechte Beschäftigungschancen für die Frauen, sondern auch Qualifikationsverluste für die Wirtschaft zur Folge.

Im Vergleich zu anderen Ländern ist der Teilzeitarbeitsmarkt bei uns noch sehr unterentwickelt. Wir brauchen mehr qualifizierte Teilzeitarbeitsplätze – Teilzeitarbeitsplätze, die auch für Männer attraktiv sein können. ■



PROF. DR. RITA SÜSSMUTH

Geboren 1937. 1956 Abitur. 1956 bis 1961 Studium der Romanistik und Geschichte in Münster, Tübingen und Paris. Erstes Staatsexamen für Gymnasien an der Universität Münster. Postgraduiertenstudium in Erziehungswissenschaft, Soziologie und Psychologie. 1964 Promotion zum Dr. phil. 1963 bis 1966 Assistentin an den Hochschulen Stuttgart und Osnabrück. 1966 Dozentin an der PH Ruhr. 1969 Professorin an der Ruhr-Universität Bochum, Lehrbeauftragte bis 1982. 1971 ordentliche Professorin für Erziehungswissenschaften an der Pädagogischen Hochschule Ruhr. Seit 1980 Lehrstuhl in Dortmund. 1982 Ernennung zur Direktorin des Forschungsinstituts Frau und Gesellschaft in Hannover. Seit 1985 Bundesministerin für Jugend, Familie und Gesundheit und seit *Juni 1986 Bundesvorsitzende* der Frauenvereinigung der CDU.

Was bewog den Physik-Studenten Heinz Nixdorf, Unternehmer zu werden? Ein Buch lüftet das „Geheimnis" seines Erfolgs

Als Werkstudent bei Remington begann seine Karriere

Er war besessen von seiner Idee und wurde zum Pionier in einer längst von Großkonzernen beherrschten Branche. Er ist das Paradebeispiel eines „dynamischen Unternehmers", der 1952 in einer Kellerwerkstatt in Essen begann. Am 17. März 1986 starb Heinz Nixdorf. Jetzt erschienen ist das Buch „Heinz Nixdorf – Eine deutsche Karriere" (Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 48 Mark), dem der nachfolgende Auszug entnommen ist.

Im Juli des Jahres 1952 wird eine neue Firma in das Handelsregister der Stadt Essen eingetragen. Sie erhält den Namen „Labor für Impulstechnik". Gründer und Inhaber ist der 27 Jahre alte Heinz Nixdorf aus Paderborn, bis zu diesem Zeitpunkt noch Student an der naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Frankfurt. Sein Studium gilt der angewandten Physik, und er hat inzwischen neun Semester absolviert.

Als Heinz Nixdorf 33 Jahre später stirbt, ist das längst schon in seine Heimatstadt Paderborn umgesiedelte und in „Nixdorf Computer AG" umbenannte Unternehmen zum größten Computerhersteller in Deutschland herangewachsen.

In dieser Stadt wurde Heinz Nixdorf am 9. April 1925 geboren. Seinen Vater, einen gelernten Bäcker, hatte es drei Jahre vorher ganz zufällig nach Paderborn verschlagen. Im Jahre 1922, als Walter Nixdorf mit seinem Regiment in die Paderborner Garnison einzieht, ist das Wirtschaftsleben in der Stadt äußerst bescheiden.

Wahrscheinlich hätte es den abenteuerlustigen Walter Nixdorf auch gar nicht allzulange in der ostwestfälischen Stadt gehalten, wäre ihm hier nicht seine spätere Frau begegnet. Noch im Jahr 1924 heiratete er Änne Ströhmeier. In den folgenden Jahren gab es für die Eltern von Heinz Nixdorf, dem ältesten von fünf Kindern, schwierige Probleme zu bewältigen. Die Weltwirtschaftskrise, beginnt im Oktober 1929 mit dem Börsenkrach in New York.

„Die Arbeitslosigkeit des Jahres 1931 habe ich nicht bewußt miterlebt. Aber die Verhältnisse um 1935 – da war ich zehn Jahre alt –, sind noch in wesentlichen Punkten in meiner Erinnerung. Mein Vater war damals noch arbeitslos (keine Übertreibung aus der Erinnerung heraus), und ich konnte deshalb als ältestes von fünf Kindern die höhere Schule nicht besuchen. Ich habe geweint, weil ich nicht zur höheren Schule durfte."

Die Startbedingungen sind also für den ältesten Sohn von Walter Nixdorf zunächst alles andere als günstig. Viele Jahre später sollte er dann allerdings sein Ziel doch noch erreichen. Es machte ihn sichtlich stolz, davon zu erzählen, daß ausgerechnet er es gewesen war, der 1947 als erster seines Jahrgangs an der Universität zum Studium zugelassen wurde und außerdem noch ein Stipendium bekam.

1939 scheint der Weg von Heinz Nixdorf zunächst in eine ganz andere Richtung zu gehen. Mit einem ausgezeichneten Zeugnis und einer Empfehlung seiner Lehrer zum Besuch der „Aufbauschule zur Vorbereitung auf das Studium an einer Hochschule für Lehrerbildung" in der Tasche hatte der Vierzehnjährige die Volksschule in Paderborn absolviert. Wieder fällt Heinz Nixdorf als ein besonders eifriger und guter Schüler auf. „Heinz war immer ein Kämpfer, der Wettbewerb mit anderen spielte schon damals für ihn eine große Rolle, so kannte er immer die genaue Rangordnung aller seiner Mitschüler", erinnert sich Paul Seyfart an die gemeinsame Schulzeit. Jeder andere wäre damit mehr als zufrieden gewesen.

Aber der Ehrgeiz des jungen Heinz Nixdorf, der die Enttäuschung, nicht die höhere Schule besuchen zu dürfen, noch nicht überwunden hatte, und das zunehmende Gefühl des Eingezwängtseins in ein viel zu starres Ausbildungs- und Berufsschema waren am Ende stärker.

Seine Unzufriedenheit mit dem, was er tat, wurde von Tag zu Tag größer. „Ich fühle mich hier nicht wohl, ich will kein Lehrer werden", vertraute er seinen Schulkameraden an der Lehrerbildungsanstalt an. Zum ersten Mal taucht bei ihm der Wunsch auf, einmal eine Firma zu gründen. So versucht er auch die Mutter davon zu überzeugen, daß es doch viel besser wäre, von der Aufbauschule doch noch aufs Gymnasium zu wechseln.

Mit aller Macht versucht Änne Nixdorf ihren Sohn Heinz von seinem Vorhaben abzubringen. Die Eltern sind stolz darauf, daß ihr Ältester es schon so weit gebracht hat, daß sie sich um ihn keine Sorgen mehr zu machen brauchen. Er hat einen sicheren, geraden Weg vor sich.

Aber auch die Lehrer an der Lehrerbildungsanstalt in Alfeld zeigten wenig Verständnis für den Wunsch ihres Schülers Nixdorf. Seine Bitte, ihm die Versetzung zum Gymnasium zu ermöglichen, lehnte der Direktor der Schule rundweg ab. Doch Nixdorf ließ nicht locker. Hartnäckig verfolgte er das einmal für ihn als richtig erkannte Ziel weiter. Damals wie später war gerade diese Zielstrebigkeit das wichtigste Geheimnis seines Erfolges.

Wieder einmal waren die Voraussetzungen für einen neuen Anfang für den gerade erst 20 Jahre alt gewordenen Heinz Nixdorf denkbar schlecht. Der Vater war gefallen, die Mutter und fünf Kinder standen allein. Und da Walter Nixdorf nicht mehr als fünf Jahre Bediensteter der Reichsbahn gewesen war, sollte seine Frau dann auch nur eine äußerst bescheidene Rente beziehen.

So gab es für den ältesten Sohn keine andere Wahl: Er suchte sich Arbeit bei einem Bauern in der Nähe. Aber selbst zu der Zeit verlor er sein eigentliches Ziel keinen Moment aus den Augen. In Sonderkursen setzte er die begonnene Schulausbildung fort und machte sein Abitur.

Nie, weder durch die Wirren der Kriegs- und Nachkriegszeit noch durch die enormen Schwierigkeiten, mit denen damals seine Familie zu kämpfen hatte (so manches Mal mußten Nachbarn aushelfen, damit bei den Nixdorfs etwas auf den Tisch kam), hat sich dieser Mann von seinem Weg abbringen lassen. Dabei bewältigte Heinz Nixdorf die Schule keineswegs so einfach mit der linken Hand.

Der Eindruck, der in späteren Jahren an dieser Stelle so oft erweckt wird, gehört zu den üblichen Klischees, in die erfolgreiche Menschen allzu leichtfertig gepreßt werden. Sicher ist Nixdorf ein glänzender Mathematikschüler, sind die naturwissenschaftlichen Fächer seine besondere Stärke. Aber dort liegen auch seine Neigungen und Interessen. Er beschäftigt sich daher mit ihnen auch wesentlich intensiver. Wer kommt denn schon auf die Idee („nur so zum Spaß, zu Hause") mal eben eine ganze Logarithmentafel auszurechnen, selbst wenn er es kann? So oder so ist das eine Heidenarbeit.

Sein ganzes Leben jongliert Heinz Nixdorf zum eigenen Spaß mit Zahlen. Und wenn er damit auch noch seine Gesprächspartner verblüffen kann, bereitet ihm das eine geradezu diebische Freude. „18 ist meine Glückszahl", erklärt er im Dezember 1984 spontan einem Journalisten, als er erfährt, daß er bei der Wahl zum Manager des Jahres mit 324 Punkten auf dem zweiten Platz gelandet war. „Wieso 18?" fragt der Journalist zurück. Nixdorfs Antwort: „Weil 324 die Quadratzahl von 18 ist." – Ein Gag, aber sein Gegenüber ist tief beeindruckt.

Nichts ist nur spielerisch, nichts nur Begabung. Die Fähigkeit logisch zu denken, an einer Sache das Wesentliche zu erkennen und sich allein darauf zu konzentrieren, wird bei Heinz Nixdorf gepaart mit enormem Ehrgeiz und Fleiß. Herkunft und Zeitumstände, die wenig beneidenswerte Lage, in der sich die Familie befindet, tun das übrige. Nichts ist ihm zu viel. „Ich kann nicht", gibt es für ihn nicht. Er unterstützt seine Mutter, wo er nur kann, fühlt sich verantwortlich für seine jüngeren Geschwister und büffelt für die Schule.

Dabei findet er offenbar diesmal bei seinen Lehrern mehr Verständnis. Schon bei seinem nicht ganz leichten Wechsel von der Lehrerbildungsanstalt zum Gymnasium waren sie bereit, Hilfestellung zu leisten. Nixdorf mußte damals eine Menge Lehrstoff nachholen. Vor allem fehlte ihm die zweite Fremdsprache. Und Sprachen waren alles andere als seine Stärke. Eigentlich hatte er schon mit dem Englischen genug Mühe. So wurde er für längere Zeit vom Besuch des Mathematikunterrichts, seinem besten Fach, befreit und erhielt damit die Möglichkeit, sich auf das zu konzentrieren, was ihm fehlte, vor allem das Latein. Um diese Befreiung vom Mathematikunterricht sollte viele Jahre danach noch so manche Legende gesponnen werden.

Nixdorf, selbstbewußt wie er war, wußte sich und seine wirklichen Fähigkeiten offenbar immer schon weitaus nüchterner einzuschätzen. Als ihm nach bestandenem Abitur seine Lehrer den Vorschlag machten, doch Mathematik zu studieren, lehnte er rundweg ab. Statt dessen entschied er sich für das Studium der Physik, und auch wieder nicht für das der theoretischen, sondern für das der angewandten Physik.

Praxisnah sollte sein Studium sein, denn der heimliche Traum des Sechzehnjährigen, einmal eine Firma zu gründen, war nicht in Vergessenheit geraten. Warum auch hätte Nixdorf neben dem Physikstudium sonst noch Seminare in Betriebswirtschaft belegen sollen? Arbeit gab es schon so für ihn genug.

Das Stipendium, das er von der Unviersität zugesprochen bekam, und das ihm das Studium eigentlich erst ermöglichte, wurde den Studenten der damaligen Zeit nicht etwa geschenkt. Die Berechtigung dazu mußte vielmehr durch Prüfungen am Ende eines jeden Semesters immer wieder neu verdient werden.

Dabei reichte dieses Geld ohnhin nur für das Allernötigste. Änne Nixdorf war auch damals noch nicht in der Lage, ihrem Sohn irgendeine Unterstützung zukommen zu lassen. So war der Student ständig auf der Suche nach Möglichkeiten, sein Salär aufzubessern. Während der Semesterferien konnte er zu Hause auf dem Bauernhof arbeiten, bei dem er sich schon nach seiner Rückkehr aus dem Krieg sein Geld verdient hatte.

Im Semester war das jedoch nicht möglich. Etwas anderes mußte gefunden werden, und Heinz Nixdorf fand etwas anderes. Sein ausgeprägter Geschäftssinn und sein Talent, andere von seinen Ideen zu überzeugen, wird hier erstmals offenkundig. So bietet er dem damaligen Rektor der Universität, Professor Walter Hallstein, an, Anzeigen für das Vorlesungsverzeichnis zu besorgen. Mit einigen Kommilitonen, die er als „Unterwerber" beschäftigt, macht sich Nixdorf an die Arbeit und verdoppelt kurzerhand das bisherige Anzeigenaufkommen des Verzeichnisses.

Inzwischen sind neun Semester verstrichen. Für Heinz Nixdorf wird es Zeit, sich langsam aber sicher auf sein Examen vorzubereiten. Aber dafür braucht er mehr Geld, denn während der Arbeit für sein Examen würde es kaum möglich sein, sich nebenher noch etwas hinzuzuverdienen. Eigentlich hatte Nixdorf schon eine Idee. Man müßte eine Rechenmaschine, einen völlig neuen, noch nie dagewesenen Apparat bauen und ihn mit exakt 3000 DM Gewinn verkaufen, so dachte er. 3000 DM, das war genau der Betrag, den er nach seinen Berechnungen für die letzten Studiensemester, die Diplom- und Doktorarbeit brauchte.

Mit dem Aufbau und der Funktionsweise der Rechenmaschine von Leibniz hatte er sich schon als Schüler an der Lehrerbildungsanstalt in seiner freien Zeit beschäftigt. Indes, es sollte ganz anders kommen. Heinz Nixdorf fand statt dessen einen Job als Werkstudent. Und er fand ihn ausgerechnet in der Entwicklungsabteilung der deutschen Tochtergesellschaft des amerikanischen Büromaschinenherstellers Remington Rand. ■

Reineke Fuchs

von Janosch



Es war einmal ein Fuchs, der hieß mit Vornamen Reineke und war ganz schlau. Er wohnte in dem Lande des Königs Nobil, der ein Löwe war.

Das Löwenreich war riesengroß und reichte über alle Wiesen und Felder. Es gehörten sieben ungeheure Wälder dazu, und alle Tiere taten, was der König befahl. – Nur der Fuchs nicht.

Der Fuchs tat nur das, was ihm selber gefiel. Und das war nichts Gutes. Er hatte nur Unfug im Sinne, und es gab dauernd Ärger mit ihm.

Der Löwenkönig Nobil kratzte sich vor Zorn auf dem Kopf und knurrte: „Verdammt noch mal, der Fuchs, der geht mit aber gewaltig auf die Nerven. Ich muß endlich mal etwas gegen ihn unternehmen!"

Doch was konnte er schon gegen ihn unternehmen, wenn er den Fuchs nie zu Gesicht bekam? – Nichts!

Da kam plötzlich der Wolf gelaufen und jaulte, weil der Fuchs schon wieder seine Frau gehänselt und die Wolfskinder beschmutzt hatte. Sofort fing auch ein armer Hund an zu heulen, daß der Reineke, dieser gemeine Hundsfott, ihm vorgestern ein Stück Lyoner Wurst geklaut und dann noch in die Schweifgegend getreten hätte. Der Katze Anni hatte er böswillig den Pelz beschädigt und einer Häsin ins Ohr gebissen. Ihren Mann, den Hasen, hatte er auf die Nase geboxt. – Und das ging zu weit!

Die Tiere schrien wild durcheinander: „König, da müssen Sie etwas tun! Der Fuchs ist ein richtiger Halunke. Keiner weiß etwas Gutes über ihn. Oder weiß einer etwas?" „Ja, doch! Ich!" rief der Dachs. Er war nämlich der Schwager des Fuchses und hatte Schulden bei ihm. Er mußte sich deshalb mit ihm gut stellen.

„Alle mal herhören!" rief er. „Ich werde eine Geschichte erzählen: Vor einem Jahr ungefähr, da fuhr ein Bauer mit einem Wagen voll Fischen durch unseren Wald. Und wenn Fische in unserem Wald sind, wem gehören sie dann? Uns! Das ist ganz klar. Wie durch Zufall kamen der Wolf und mein Schwager der Fuchs vorbei. Sie schnupperten in der Luft und sagten zueinander: Fische? Und das am Freitag!

Freitag ist nämlich Fischtag.

Mein Schwager, ein heller Kopf, legte sich also mitten auf den Weg und sah aus wie tot. Der Bauer warf ihn hinter sich auf den Wagen, fuhr weiter und rechnete dabei im Kopfe nach: Ein Fuchsfell, das bringt mir zwölf Mark. Für zwölf Mark bekomme ich zwei Fuchsfallen. Damit fange ich ungefähr zehn Füchse. Zehn Fuchsfelle bringen zehnmal zwölf Mark, und er rechnete, bis er bei tausend Füchsen war. Währenddessen aber warf mein Schwager die Fische einzeln herunter und der Wolf sammelte sie auf.

Als Reineke aber kam, um zu teilen, saß der Wolf vor den Fischgräten und feixte, denn er hatte sie längst allein abgenagt. Und nun, Leute: Wer ist gemeiner, der Fuchs oder der Wolf?"

Noch ehe einer antworten konnte, kam der Hahn Rudibald gelaufen und weinte wie ein Schloßhund. „Ein Unglück, Freunde", krähte er. „Der Fuchs hat mein Lieblingshuhn gefressen, war meine prächtigste Henne, die schöne große Lia. Sie hatte Augen wie eine Falkin. Und eine Brust mit den zartesten Federlein, Herr König, wie ein Engelchen."

„Meine Nerven, meine Nerven!" brüllte der König. „Ich halte das nicht mehr aus. Holt den Fuchs her, los! Und zwar der Bär!"

Der Bär sah nämlich am stärksten aus und war aus guter Familie und nicht dumm. – Als er nach sieben Stunden beim Fuchs ankam, hatte er einen Bärenhunger, und die Zunge hing ihm trocken zwischen den Zähnen.

„Sofort zum König kommen", japste er, „wegen verschiedener Verfehlungen an anderen Tieren."

Der schlaue Fuchs folgte ihm ohne Widerrede, führte ihn aber durch das Dorf. „Ich wüßte einen Bauern, Herr Bär, der hat Honig. Wenn Sie wollen, könnte ich ihnen zeigen, wo!"

Wer aber vom Honig hört, kann nicht nein sagen!

Der Fuchs führte den Bären also zu dem Bauern, der wie durch Zufall einen Baumstamm auf dem Hof liegen hatte. In diesen hatte er einen Keil getrieben, um ihn zu spalten. „Da drinnen, Herr Bär, ist der Honig, ganz süß!" Kaum hatte der Bär die Pfoten hineingesteckt, da zog der Fuchs den Keil heraus und der arme Bär war gefangen.

Da kamen auch schon die Dorfleute gerannt. Die dummen unter ihnen hatten keine Angst und schlugen auf den armen Bären ein. Die Weiber aber machten ein großes Geschrei, denn Geschrei hilft in einem Kampf viel.

Als die Schlägerei immer unübersichtlicher wurde, entwischte der Bär in einem günstigen Augenblick und machte sich auf den Weg zum König. Er ging dreizehn Tage zu Fuß, bis er endlich ankam.

Als der König Nobil von der neuen Untat des Fuchses erfuhr, brüllte er vor Zorn so laut, daß die Bäume zitterten.

„Der Kater soll jetzt mal den Fuchs holen!" rief er. „Und laß dir keinen Honig ums Maul schmieren, verstanden!" „Verstanden", sagte der Kater, und ihm zitterten die Hinterbeine. Er schlich sich hinter den Bäumen bis zu der Hütte des Fuchses. Auch ihm folgte der Fuchs ohne Widerrede, führte ihn aber an des Scheune der Nachbarn vorbei.

Der Nachbar hatte Mäuse, und an jedem Abend war ein wunderbares Mäusepfeifkonzert. Kaum hatte der Kater die Töne gehört, wurden seine Augen ganz hell und sein Verstand wurde schwach. Er stürzte sich Hals über Kopf in die Scheune und war auch sofort in einer Schlinge gefangen.

Der Nachbar hatte nämlich einen Sohn, einen scheinheiligen Lümmel. Jetzt lauerte er hinter dem Gebüsch, und kaum hing der Kater fest, stürzte sich der Kerl auf ihn und es entbrannte ein heftiger Kampf. Der Kater verlor. Außerdem verlor er einen großen Teil seiner Haare und ein Auge.

Er ging ganz langsam zurück zum König, denn wer nicht gut sieht, muß langsam gehen, dachte er. Er brauchte mehr als sieben Tage.

Als der Löwe die neuerliche Gemeinheit des Fuchses überdacht hatte, wurde er so zornig, daß ihm, als er versuchte zu brüllen, das Maul offenblieb, ohne daß ein einziger Ton vernehmbar war. Dann trommelte er nervös mit dem Schwanzende auf den Erdboden und sagte: „Das ist doch nicht menschenmöglich! Dieser Fuchs ist das unverschämteste Tier im ganzen Revier. Wer holt ihn freiwillig? Vortreten!" Es meldete sich wieder der Dachs. Er machte sich auf den Weg und fand Reineke in seinem Garten.

„Komm schon mit, Schwager!" sagte er. „Du weißt ja, so ein König ist dümmer, als die Polizei erlaubt, und wir werden ihm schon einen Streich spielen." Die beiden machten sich also auf den Weg. Sie waren in guter Stimmung. Die beiden erzählten sich schöne Geschichten und lachten aus voller Brust. Übers Erzählen verging den beiden die Zeit wie im Flug und sie waren mir nichts dir nichts beim König angekommen.

Der Gerichtshof war schon vollzähling versammelt. Der König setzte sich auf den Gerichtshügel und sagte: „Ich bin der Richter. Wer also etwas Schlechtes über den Fuchs weiß, der soll vortreten!" Da drängten sich alle Tiere nach vorn, außer dem Dachs.

„Nochmals alle zurück. So geht das nicht. Jetzt einmal umgekehrt: Wer etwas Gutes über den Fuchs weiß, vorteten. Los!" Es trat bloß der Dachs vor. „Schon entschieden", sagte der König, „der Reineke Fuchs ist schuldig. Es gibt nichts Gutes über ihn zu sagen, und der Dachs, der gilt nicht, weil er mit dem Fuchs verwandt ist."

Er ließ das Urteil auf ein Blatt schreiben und las es laut vor: „Der Fuchs soll mit einem festen Bindfaden um den Hals an einen geraden Ast gehängt werden. Da gibt es keine Widerrede. Unterzeichnet vom König. Das bin ich."

Der alte Specht suchte einen gesunden geraden Ast für den Fuchs aus. Die Seidenraupen nestelten einen schönen festen Bindfaden zusammen, und eine Schlange machte eine Schlinge.

Da sprang der Wolf mit einem Satz auf die Lichtung, machte eine Verbeugung vor dem König und brüllte: „Ich bring ihm um. Der Fuchs soll mit mir kämpfen. Wenn er gewinnt, ist er frei."

Damit waren alle einverstanden, denn gegen einen Wolf kann doch keiner gewinnen, dachten sie. Der Wolf lief inzwischen ein paar Runden um die Lichtung, um gelenkig zu werden. Dann rief der König: „Na, nun fangt doch schon an!" Und die beiden Kämpfer stellten sich in der Lichtung auf. Der Kampf wurde sehr spannend, und die Tiere riefen: „Hau den Fuchs, hau ihm die Jacke voll, daß er die Engel singen hört!" Sie klopften sich vor Vergnügen auf die Schenkel, als sie sahen, wie der Fuchs verlor und am Ohr blutete. Bald lag er auf der Erde, und der Wolf hatte ihm schon den Fuß auf die Brust gesetzt.

Der Bär wollte gerade sagen: „Aus ist der Kampf, der Fuchs hat verloren", da erhob sich plötzlich der Fuchs noch einmal, und mit letzter Kraft streute er dem Wolf etwas Sand in die Augen, so daß dieser nicht mehr Vorn und Hinten unterscheiden konnte. Dann griff er ihn von hinten an, trat ihm mit dem Fuß in die Rückseite und zog ihn mit aller Gewalt an den Ohren.

Nun sind die Wölfe aber seit ewigen Zeiten an den Ohren sehr empfindlich. Er schlug mit den Fäusten in der Luft herum, drehte sich ständig im Kreise, und der Fuchs boxte ihn dabei dauernd auf das Kinn. Der Fuchs wurde Sieger. Den Wolf trugen sie zum Tierarzt.

Da flocht die Frau König ein Kränzlein aus Lorbeerblättern (das bedeutet Sieg) und legte es dem Reineke Fuchs auf den Kopf. Im stillen dachte sie: Es kann ja sein, daß er wirklich einen Schatz weiß, denn vergrabene Schätze soll es ja geben.

Der König legte ihm die Pfote auf die Schulter und dachte bei sich: Als Mensch ist er ein Schweinehund, aber als Typ ist er gut. Und er machte ihn zu seinem Ratgeber und Minister.

Die Tiere sahen ihm freundlich ins Gesicht, denn sie bekamen wieder Angst vor ihm. Aber niemand hat es jemals wieder gewagt, etwas gegen ihn zu unternehmen.

Und wenn er nicht gestorben ist, dann kann es sein, daß er heute sogar selber König ist. ■

Das Forschungsinstitut in München untersuchte ihre Einstellung zu Beruf und Wirtschaftsordnung und stellte dabei fest:

Für Jugendliche muß Arbeit so verlockend sein wie Freizeit

Von BRIGITTE MELZER

Seit der Gründung des IJF (Institut für Jugendforschung) im Jahr 1970 befaßt sich dieses auf die junge Generation ausgerichtete Spezialinstitut auch mit der Berufswelt. Dabei trugen Untersuchungen mit spezieller Themenstellung wie die Reihe „Einstellung der jungen Generation zur Arbeitswelt und Wirtschaftsordnung", die vom Jugendwerk der Deutschen Shell in Auftrag gegeben worden war, ebenso zu Erkenntnissen bei wie unzählige Studien, bei denen das Verhältnis der Jugend zu Arbeit und Beruf nur einer von vielen Faktoren war.

Ein Beispiel hierfür ist die ständig fortgesetzte Untersuchung der Drogenabhängigkeit Jugendlicher, die von der Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung getragen wird. Weitere Beispiele, bei denen die Zusammenhänge mit der Arbeitswelt eine bedeutende Rolle spielen, sind Jugenduntersuchungen des Umweltbewußtseins, der Einstellungen zu Energiearten, insbesondere zur Kernenergie, zur Technik, zur Leistungsanforderung in Schule und Hochschule sowie zur Jugendarbeitslosigkeit und zum Numerus clausus.



BRIGITTE MELZER
Geboren 1944. Abitur. Psychologie-Studium in München. Diplom-Psychologin, Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie und Sozialpsychologie. Ab 1968 gehörte sie zur Gesellschaft für Grundlagenforschung, München, ab 1971 zur Arbeitsgruppe Professor Bergler, Nürnberg. Drei Jahre Aufenthalt in Afrika, danach Leiterin des IJF Institut für Jugendforschung in München.

Bei allen Jugendstudien des IJF, die direkt oder indirekt mit Leistung und Beruf zu tun haben, hat es sich als Vorteil erwiesen, die Interviews durch ausschließlich jugendliche Interviewer ausführen zu lassen. Dadurch fand eine unübersehbare Abkehr von den Einstellungen und Werthaltungen der Elterngeneration statt.

So mancher Widerspruch in den Ergebnissen von „Jugendumfragen" ließ sich auf den Einsatz von erwachsenen Interviewern zurückführen, denen gegenüber Jugendliche nachweislich „angepaßtere" Einstellungen äußern und das jugendspezifische Verhaltensmuster eher verschweigen.

Wie stellt sich nun das Verhältnis Jugendlicher zur Berufswelt im Spiegel dieser vielfältigen, mit jugendspezifischen Methoden erhobenen Untersuchungen des IJF Instituts für Jugendforschung dar?

Eindeutig ist die überwiegend im Wohlstand aufgewachsene junge Generation von unserer Welt des Konsumierens geprägt: Kaufen zu können, was erhöhten Lebensgenuß verspricht, ist zu einer Grunderwartung geworden. Diese Selbstverständlichkeit bestimmt die persönlichen Berufsziele in der Weise, daß eine Grundausstattung mit Produkten, die man von klein auf gewöhnt ist, auch künftig verfügbar sein muß.



So früh wie möglich an die Longe

Die Mehrzahl der Jugendlichen, die sich anschicken, von der Schule ins Berufsleben überzuwechseln, geht jedenfalls davon aus, daß der im Elternhaus erreichte Lebensstandard gehalten wird.

Daß dies nicht ohne berufliche Leistung zu schaffen ist, auch dies ist den 16-, 17- und 18jährigen durchaus bewußt. Auf diesen beruflichen Einsatz haben sie sich eingestellt.

Wie sieht es aber nun mit dem Karrierestreben aus, mit dem Mehr an Einsatz, das erforderlich ist, um weiter nach oben zu kommen, weiter womöglich als der Vater oder die Mutter? Karriere des Prestiges wegen wird von jungen Leuten kaum angestrebt. Dies ist im Selbstverständnis Gleichaltriger kein anerkannter Wert.

Karriere als Ausdruck besonderen Könnens findet dagegen hohe Anerkennung. Wer es schafft, die Berufsarbeit so sehr zur eigenen Sache zu machen, daß er darin ganz aufgeht, wer höchste persönliche Befriedigung in seiner beruflichen Tätigkeit findet und es gewissermaßen „nebenher" schafft, Karriere zu machen, verwirklicht die geheimen Wünsche vieler. Boris Becker, der aus Leidenschaft Tennis spielt und damit „automatisch" zum Champion wird – das ist's.

Der Sinn der beruflichen Anstrengung liegt in der Befriedigung, die das Arbeiten als solches bringt. Arm dran ist in den Augen Jugendlicher derjenige, der etwas tun muß, das ihm nicht liegt, der seinen beruflichen Alltag lustlos verbringt und nur des Geldverdienens wegen arbeitet. Lust an der Arbeit – dieses hedonistische Prinzip bestimmt die Lebens- und Berufspläne der jugendlichen Berufsanfänger.

Dies ist nicht zuletzt eine Konsequenz aus Beobachtungen bei den eigenen Eltern. Beruf aus unentrinnbares Schicksal, Berufstätigkeit als ungeliebte Gegenwelt zur Freizeit, dies wird sehr oft als Wirklichkeit der Eltern erlebt. Und dies möchte man nicht zur eigenen Wirklichkeit werden lassen.

Wir haben es also mit einer Leistungsbereitschaft eigener Art zu tun, die man kennen muß, wenn man die jungen Berufstätigen am richtigen Arbeitsplatz einsetzen und motivieren will.

Nicht mit Geld allein oder mit dem Versprechen des hierarchischen Aufstiegs kann man diesen jungen Menschen eine Aufgabe verlockend machen, wohl aber mit der Beschreibung dessen, welchen Sinn diese Arbeit macht, welche Genugtuung sie für denjenigen bereithält, der sich ihr voll und ganz widmet.

Es paßt zum Gesamtbild, daß sich junge Leute heute durchaus bereiterklären, Verantwortung im Beruf übernehmen zu wollen.

Viel war in veröffentlichten Jugendstudien davon zu lesen, wie sehr sich das Interesse der jungen Generation gegenüber der älteren Generation weg von der Arbeitswelt und hin zur Freizeitwelt verlagert habe.

Die jungen Berufstätigen und noch mehr die Schüler und Studenten, die über ihre künftige Lebens- und Berufsplanung nachdenken, wünschen sich tatsächlich keine Zweiteilung ihres Daseins in ein Arbeits- und ein Freizeit-Leben.

Ihr Ideal wäre es, die Berufswelt als ähnlich befriedigend zu erleben wie die Freizeit.

Mädchen und junge Frauen erleben ihre Wirklichkeit als am meisten entfernt von dieser gelungenen Synthese aus Arbeit und Freizeit. Sie spüren den Zwiespalt, sich zwischen Vervollkommnung im Beruf und Familienleben entscheiden zu müssen.

Das Fazit: Die Jugend ist grundsätzlich dazu bereit, sich in der Arbeitswelt zu engagieren, allerdings unter der Voraussetzung, daß dieses Engagement Befriedigung mit sich bringt, und zwar so viel Befriedigung, daß das Leben nicht nur in der Freizeit, sondern auch im beruflichen Alltag lebenswert ist. ■

So verteilen sich die Einkommen geräuschloser und vor allem gerechter – Auch beim Staat gibt es nichts umsonst

Was Leistung ist, bestimmt am Markt der Kunde

Von MARTIN GRÜNER

Die umfassendste soziale Institution, die menschliches Zusammenleben in der Wirtschaft auf freiwilliger Basis regelt, ist ein funktionsfähiger Markt. Märkte funktionieren nur dort, wo privates Eigentum und die persönliche Freiheit vom Staat geschützt werden.

Wenn wir deshalb den Marktmechanismus bejahen, so tun wir das nicht nur wegen seiner überlegenen ökonomischen Effizienz. Wir tun es vor allem auch, weil kein anderes System dem einzelnen so viel an Freiheit und individueller Entscheidungsbefugnis beläßt wie der Markt.

Auf dem Markt handeln Menschen miteinander, nicht gegeneinander. Gegensätzliche Interessen finden einen friedlichen Ausgleich. Der Markt ist kein Nullsummenspiel, wo Gewinne nur auf Kosten anderer möglich sind. Das unterscheidet ihn grundlegend von einer staatlichen Umverteilungspolitik, die immer erst nehmen muß, bevor sie etwas verteilen kann.

Weil es beim Staat scheinbar etwas umsonst gibt, bilden sich vor den staatlichen Transferkassen oft lange Schlangen, die zu Rangeleien führen. Das schafft Unzufriedenheit und Wehgeschrei bei denen, die meinen, zu kurz gekommen zu sein. Und das sind viele. Im Markt läuft die Verteilung der Einkommen dagegen weitaus geräuschloser und insgesamt wohl auch gerechter ab. Nicht, wer am lautesten schreit, bekommt das größte Stück vom Kuchen, sondern wer am meisten leistet. Und was Leistung ist, richtet sich nach dem Urteil der Käufer.

Die Hauptfunktion des Marktes besteht darin, die knappen Güter und Dienstleistungen dorthin zu lenken, wo sie den größten privaten Nutzen stiften. Diese Regel ist einfach zu verstehen und wird von den meisten Menschen auch als gerecht empfunden.

Sie ist zugleich in höchstem Maße sozial, weil nur derjenige belohnt wird, der die Bedürfnisse anderer Menschen befriedigt. Das ist in autoritären Gesellschaften anders. Dort werden die Funktionäre der Macht vor allem dafür belohnt, daß sie menschliche Bedürfnisse unterdrücken.

Die Marktwirtschaft ist ein offenes System, das jedem die Chance zu einer aktiven Teilhabe am wirtschaftlichen Leben bietet. Der Markt fragt nicht nach Weltanschauung und Religion. Menschen mit völlig unterschiedlichen Gesinnungen können auf ihm friedlich zusammenarbeiten. Das macht die Toleranz der Marktwirtschaft aus.

Auf die Freiheit des Marktes will inzwischen keiner mehr bei uns verzichten; sie wird schon als selbstverständlich angesehen. Der Konsument freut sich über volle Regale, eine breite Sortimentsauswahl und vergleichsweise niedrige Preise. Der Arbeitnehmer kann seinen Beruf und seinen Arbeitsplatz frei wählen, und der Unternehmer kann selbst darüber bestimmen, wo er investieren will. Und trotzdem wird dem Markt häufig etwas Kaltes und Unsoziales nachgesagt.

Kritiker werfen ihm vor, daß er egoistische Verhaltensweisen belohnt und Gemeinsinn vereitelt. Hinter dieser Kritik verbirgt sich eine tiefgreifende Unkenntnis darüber, was der Markt leisten kann und was nicht. Auf dem Markt werden überwiegend private Bedürfnisse befriedigt. Es gilt: Was nichts kostet, ist auch nichts wert.

Öffentliche Güter, die allen gleichermaßen zugute kommen und damit im Allgemeininteresse liegen, müssen in der Marktwirtschaft vom Staat bereitgestellt werden. Das gilt in gewissem Umfang auch für das Gut „Umwelt". Eine saubere und gesunde Umwelt nützt allen. Und doch würde sich wohl jeder auf den anderen verlassen, wenn der Staat nicht das Bewußtsein der Menschen für eine gesunde Umwelt fördern und – wo nötig – durch klare und verbindliche Regeln den Umgang mit der natürlichen Umwelt festlegen würde.

Deshalb muß der Staat für die Umwelt, sei es über Abgaben oder gesetzliche Auflagen, einen „politischen" Preis festlegen, damit die Menschen schonend mit ihr umgehen. Nur die wirtschaftliche Tätigkeit ist verantwortbar, die mit den natürlichen Lebensgrundlagen in Einklang steht und die Gesundheit der Menschen erhält. Dafür hat der Staat die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Nicht alles kann in einer sozial verpflichteten Marktwirtschaft den anonymen Kräften von Angebot und Nachfrage überlassen bleiben. Aber es sollte doch gelten, daß derjenige, der mehr leistet, auch mehr verdienen kann. Ich behaupte nicht, daß im Markt nur das Gute siegt und das Böse am Ende bestraft wird. Nicht jede verdiente Mark ist das Verdienst eigener Leistung. Deswegen brauchen wir auch das Korrektiv des Staates, um möglichst allen Menschen die gleiche Chance auf eine Teilhabe am Leben einzuräumen.

Der Staat ist auf die Zustimmung seiner Bürger angewiesen. Die wird er nur erhalten, wenn er die Freiheit des einzelnen auch materiell absichert. Ein staatlich garantiertes Einkommen kann es in der Marktwirtschaft jedoch nicht geben. Wer das Einkommen völlig von der Leistung abkoppeln möchte, will letztlich ein anderes System.

Märkte kommen ohne individuelle Leistungsanreize nicht aus. Nicht alle aber wollen akzeptieren, daß die Chancen auf ein höheres Einkommen meist auch mit einem höheren Risiko des Scheiterns verbunden sind.

Verwirrend

Die Suche nach Geborgenheit und Sicherheit ist bei den Menschen mindestens ebenso ausgeprägt wie das Streben nach Wohlstand. Es ist daher zutiefst menschlich, wenn immer wieder versucht wird, dem Konkurrenzdruck und der Ungewißheit des Marktes zu entgehen. Schon Adam Smith wies zutreffend darauf hin, daß es bei Zusammentreffen unter Kaufleuten zumeist darum geht, den Wettbewerb außer Kraft zu setzen.

Dasselbe Ziel verfolgen in unserer Zeit viele der zahlreichen Verbände und Gewerkschaften. Sie wollen ihren Mitgliedern zu einem möglichst hohen und vor allem auch sicheren Einkommen verhelfen. Der bequemste Weg dazu ist immer noch, die eigene Klientel vor unliebsamer Konkurrenz zu schützen. Der Einfallsreichtum, mit dem das versucht wird, ist derselbe, mit dem Unternehmen nach Marktlücken ausspähen. Nur ist das für die Gesellschaft als Ganzes weniger produktiv.

Weil alle Interessengruppen in dieser Weise tätig sind, besteht in einer freiheitlichen Gesellschaft immer eine Tendenz zur bürokratischen Verkrustung und Erstarrung. Immer mehr soll dem Markt entzogen und den Verteilungskoalitionen überantwortet werden.

Die Politik muß sich diesen Bemühungen entgegenstellen, obwohl gerade für den Politiker die Versuchung groß ist, das Gegenteil zu tun. Denn in dem Maße, wie die Zahl der Institutionen, Ausschüsse und Regelungen zunimmt, läßt das Interesse an der Produktion nach. Je mehr Anstrengungen eine Gesellschaft für Verteilungsfragen aufwendet, desto weniger wird es zu verteilen geben.

Der Wettbewerb um die besten Ideen und Problemlösungen darf daher nicht erlahmen. Sonst wird die Gesellschaft auf Dauer ärmer. Die treibende Kraft für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt ist der Wettbewerb. Jeder muß sich darin immer wieder bewähren. Das regt zur kulturellen und wirtschaftlichen Höchstleistung an, die der Gesellschaft über kulturelle Vielfalt, höheres Wirtschaftswachstum und sichere Arbeitsplätze insgesamt zugute kommen.

Unser ordnungspolitisches Konzept ist die soziale Marktwirtschaft. Sozialpolitisch motivierte Korrekturen, die allen eine Teilhabe am Leben ermöglichen, sehen wir als unerläßlich an. Aber wir sollten nicht übersehen, *daß der Markt bereits sozial in* sich ist. Denn erst seine Leistungsfähigkeit eröffnet den Spielraum für die soziale Sicherung weniger leistungsstarker und bedürftiger Menschen. Nur was zunächst verdient wird, kann auch verteilt werden.

Die Marktwirtschaft setzt auf den Fleiß und die Tüchtigkeit des einzelnen. Er darf aber nicht überfordert werden. Märkte verändern sich oft schneller, als sich der einzelne den neuen Bedingungen anpassen kann. Der Mensch ist lernfähig und anpassungswillig, aber er braucht auch Zeit zur Anpassung. Wir sollten ihm diese Zeit lassen. Denn wir leben zwar von der Wirtschaft, aber nicht ausschließlich für sie.

Traditionen, menschliche Kontakte und auch regionale Eigenarten haben für die Menschen einen verbindenden Charakter und dürfen deshalb nicht um jeden Preis geopfert werden. Die Freiheit des einzelnen muß auch im Strukturwandel gewahrt bleiben. Kapital läßt sich verhältnismäßig einfach von einer Branche in eine andere umlenken.

Bei den Menschen ist das schwieriger. Sie müssen erst neue Fertigkeiten erlernen und sich an eine fremde Umgebung gewöhnen. Das fällt insbesondere älteren und weniger gut ausgebildeten Arbeitnehmern oftschwer. Sie tragen tragen ein besonders hohes Arbeitsplatzrisiko.

Aus Rücksicht auf den internationalen Wettbewerb können wir auf wirtschaftlichen Wandel nicht verzichten. Die Anpassungslasten dieses Strukturwandels sind für den einzelnen aber manchmal zu schwer. Deshalb muß ihm bei der Wiedereingliederung in den Beruf – wenn nötig – geholfen werden.

Besser als Erhaltungssubventionen für veraltete Industrien sind Mobilitäts- und Anpassungshilfen für den einzelnen. Nur leistungsfähige Menschen können sich mit Erfolg dem Wandel stellen. Leistungsfähigkeit und soziale Sicherheit gehören zusammen. Wenn wir nicht wollen, daß die Menschen den Wandel aus Angst vor der eigenen Zukunft ablehnen, müssen wir ihnen die Sicherheit zurückgeben, die sie früher einmal in der Großfamilie gefunden haben. Soziale Sicherung und individuelle Verantwortungsbereitschaft müssen keine Gegensätze sein, sondern können sich – bei sinnvoller Ausgestaltung – durchaus ergänzen.

Über die Hälfte der Arbeitslosen besitzt keine ausreichende Qualifikation. Die öffentlichen Hilfen für eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung greifen aber oft erst ein, wenn der Betreffende bereits arbeitslos geworden ist. Die Vorsorge in der beruflichen Weiterbildung wird darum immer wichtiger. Es darf sich nicht verstärken, was schon heute beklagt wird: Arbeitskräftemangel trotz Arbeitslosigkeit.

Damit solche Mangelsituationen erst gar nicht entstehen, müssen die Löhne in beiden Richtungen flexibel reagieren können. Die nivellierende Sockellohnpolitik der vergangenen Jahre hat den Anreiz zur Aus- und Weiterbildung stark gemindert. Viele sind dadurch arbeitslos geworden. Der Feind des Guten war schon immer das Gutgemeinte.

Auch in der Tarifpolitik dürfen keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden. Das verträgt sich nicht mit der Tarifautonomie. Die vom Grundgesetz garantierte Tarifautonomie gibt den Tarifvertragsparteien für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen eine monopolartige Stellung.

Deshalb haben die Tarifvertragsparteien die Verpflichtung, bei ihren Verhandlungen die Arbeitslosen nicht zu vergessen, sondern sie – im übertragenen Sinne – an den Tarifverhandlungen zu beteiligen. Die Tarifvertragsparteien müssen für Langzeitarbeitslose und jugendliche Arbeitslose – das sind die beiden Hauptproblemgruppen – spezielle tarifvertragliche Lösungen finden, die Beschäftigungschancen für diese Menschen neu eröffnen.

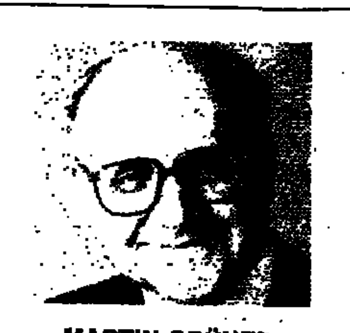
Diese Aufgabe müssen die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in voller Freiheit, die ihnen das Tarifvertragsgesetz gibt, und in eigener Verantwortung erfüllen. Nur in einem solchen Zusammenwirken von Politik und Tarifvertragsparteien kann neben dem schon erreichten realen wirtschaftlichen Wachstum, der hohen Preisstabilität und eines Überschusses unserer Ausfuhren gegenüber den benötigten Einfuhren das bisher verfehlte Ziel der Vollbeschäftigung erreicht werden.

Nur wer ein eigenes Einkommen hat, kann sein Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten. Die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit bleibt deshalb die größte gesellschaftspolitische Herausforderung der Gegenwart. Mehr Arbeitsplätze können nur bei stärkerer wirtschaftlicher Dynamik entstehen. Wachstum läßt sich nicht, wie einige immer wieder meinen, dadurch erreichen, daß der Staat private Nachfrage über höhere Steuern und Abgaben durch staatliche Nachfrage ersetzt. Staatliche Ausgaben schaffen nicht mehr, sondern eher weniger Arbeitsplätze als private Konsumausgaben und Investitionen.

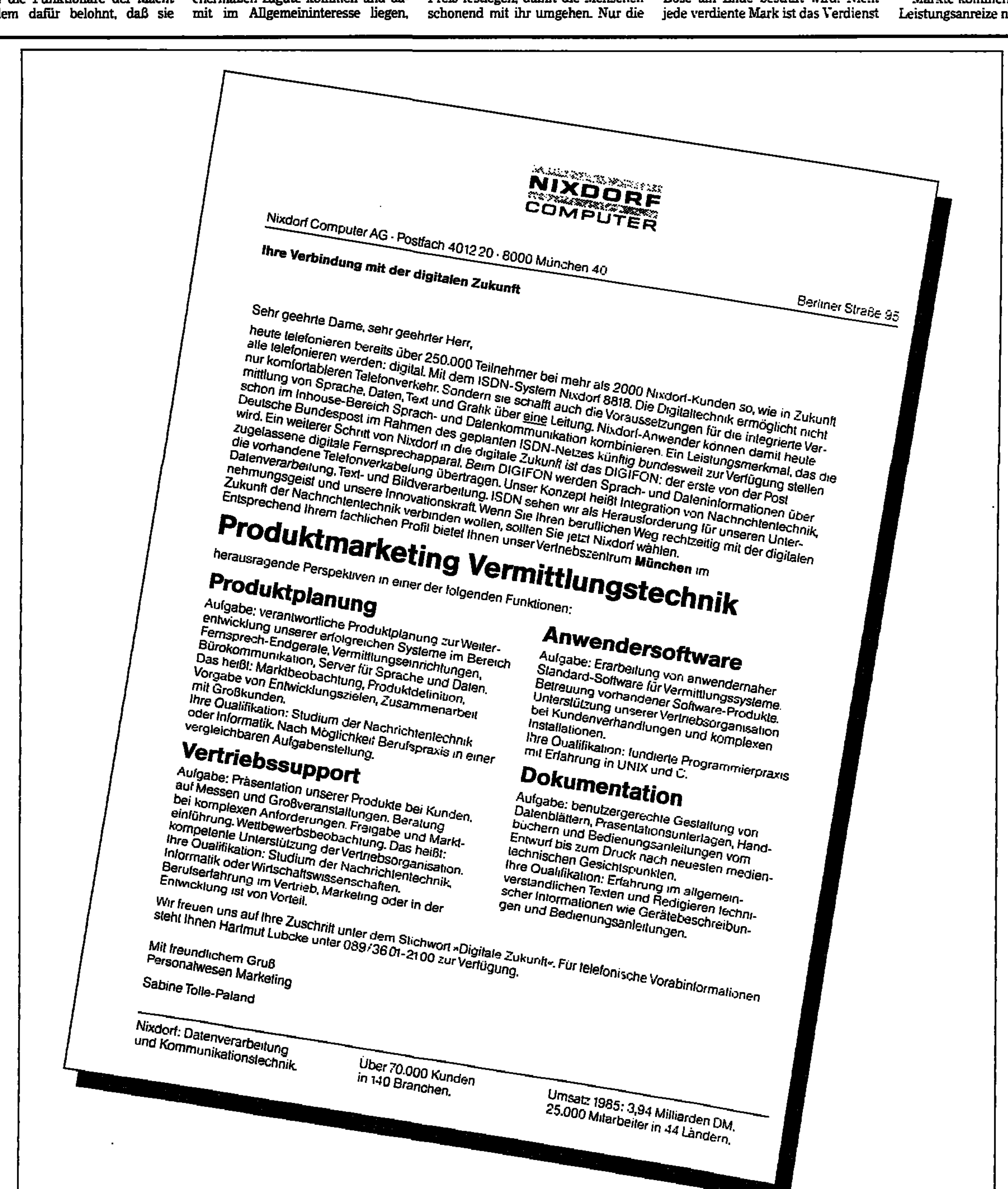
Die notwendige Dynamik kann nur von der privaten Wirtschaft selbst kommen. Die entscheidende Antriebskraft für die Wirtschaft ist das Bedürfnis der Menschen nach Verbesserung ihrer individuellen Lebensbedingungen. Die Menschen wollen keine Almosen vom Staat; sie wollen ihr Einkommen selbst verdienen und ihr Leben in eigene Hände nehmen.

Der Staat kann durch niedrige Steuern und Abgaben dazu beitragen, daß möglichst viel vom verdienten Einkommen bei den Bürgern verbleibt und damit für private Zwecke verwendet werden kann. Aufgabe der

● Fortsetzung Seite 47



MARTIN GRÜNER
Geboren 1929. Abitur. 1950 bis 1954 Studium der Rechtswissenschaft in Tübingen und Hamburg. 1954 1. und 1959 2. Staatsexamen. 1959 bis 1968 Geschäftsführer und bis 1972 Hauptgeschäftsführer im Verband der Schwarzwälder Uhren-Industrie e. V. 1963 bis 1967 und seit 1969 Mitglied des Landesvorstands Baden-Württemberg der F.D.P. Seit 1969 Mitglied des Deutschen Bundestages. 1969 bis 1972 Bildungspolitischer Sprecher der F.D.P.-Fraktion. Seit 1972 Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft. Seit 1974 Koordinator für die deutsche Luft- und Raumfahrt.



Jährlich 10 Milliarden Mark für die Weiterbildung der Beschäftigten in den Betrieben

Von HEINRICH FRANKE

Der Bedarf der Wirtschaft an qualifizierten Arbeitskräften steigt an, und es gibt keine Anzeichen dafür, daß dieser Trend zu anspruchsvolleren Arbeitsplätzen demnächst abbricht.

Eine erste wichtige Antwort auf den wachsenden Fachkräftebedarf war der Ausbau aller Bereiche der beruflichen Erstausbildung. Die Wirtschaft hat dabei einen beachtlichen Beitrag durch eine nachhaltige Ausweitung des Lehrstellenangebots geleistet.

Die Ergebnisse all dieser Anstrengungen werden zunehmend deutlich. Zur Zeit kommt jährlich knapp eine Million junger Leute neu auf den Arbeitsmarkt, und knapp 90 Prozent eines Jahrgangs bringen eine abgeschlossene Berufsausbildung mit.

Demgegenüber scheiden Jahrgänge aus dem Erwerbsleben aus, die nur zu einem geringen Teil eine Berufsausbildung besitzen. Durch den Generationenwechsel wächst der Anteil der beruflich Qualifizierten jährlich um etwa einen Prozentpunkt. Heute haben bereits etwa 75 Prozent aller Erwerbstätigen eine abgeschlossene Berufsausbildung, und wir gehen auf 80 Prozent zu.

Technische Änderungen der Arbeitsplätze, Wandlungen in der Organisation der Arbeit und Verschiebungen zwischen den Wirtschaftszweigen gebieten, daß die Qualifizierung mit der Ausbildung nicht ihr Ende haben darf. Berufserfahrung, Routine und detaillierte Betriebskenntnisse sind kein Ersatz mehr für lebenslanges Lernen: Einmal erworbene Grundqualifikationen bedürfen einer fortlaufenden Ergänzung durch Weiterbildung.

Primär ist auch dies Aufgabe der Wirtschaft. Nicht nur ständige Investitionen in den Maschinenpark gehören zum erfolgreichen unternehmerischen Handeln, sondern auch die laufenden Investitionen beim Humankapital. Viele Betriebe leisten auf diesem Gebiet seit langem Beispielhaftes. *Zehn Milliarden Mark pro Jahr* für betriebliche Weiterbildung sind ein wichtiger Beitrag der Unternehmen, um dem Fachkräftebedarf zu entsprechen. Genügen sie aber schon?

Betriebliche Weiterbildung wird auch deshalb noch an Bedeutung gewinnen müssen, weil sich die Wirtschaft in den nächsten Jahren allmählich auf einen nachlassenden Zustrom an ausgebildeten jungen Arbeitnehmern einzustellen hat. Hier gilt es, verstärkt mit Weiterbildungsangeboten an die mittleren und höheren Jahrgänge heranzutreten. Dazu bedarf es auch zusätzlicher Motivation und neuer Anreize für die Mitarbeiter.

Nicht alle Erwerbspersonen, für die eine berufliche Qualifizierung geboten ist, werden von der Weiterbildung durch die Betriebe erreicht. Das gilt besonders für Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz verloren haben. Auch Berufsanfänger, die mit ihrer erworbenen Erstausbildung Schwierigkeiten bei der Arbeitsplatzsuche haben, rechnen hierzu; ebenso Personen, die nach unterbrochenem Erwerbsleben wieder arbeiten möchten und ihre Kenntnisse auffrischen müssen. Dazu kommen beschäftigte Arbeitnehmer, denen ihr Betrieb keine oder nicht die angestrebten Weiterbildungsmöglichkeiten bietet.

Für diese Personengruppen sind die beruflichen Förderungsmöglichkeiten, die die Arbeitsämter nach dem Arbeitsförderungsgesetz anbieten können, in erster Linie gedacht. Die Zahl der Teilnehmer daran konnte in letzter Zeit laufend gesteigert werden.

In den ersten zehn Monaten dieses Jahres begannen 412 900 Arbeitnehmer eine von den Arbeitsämtern geförderte berufliche Fortbildung, Umschulung oder Einarbeitung. Das sind 87 900 oder 27 Prozent mehr als von Januar bis Oktober 1985. Mehr als zwei Drittel (68 Prozent) waren vorher arbeitslos. In diesem Jahr wird es etwa 460 000 Eintritte geben. Im nächsten Jahr ist eine Zahl von 500 000 vorgesehen. Die Qualifizierungsoffensive, soweit sie von den Arbeitsämtern betrieben werden kann, ist *also in vollem Gang.*

Auf jeweils 1000 bei den Arbeitsämtern als Zugang gemeldete Arbeitslose kamen in diesem Jahr 91 Eintritte in berufliche Fortbildung, Umschulung oder Einarbeitung. In den ersten neun Monaten 1985 waren es 68, 1982 hatte diese Zahl bei 39 und 1975 bei 24 gelegen. Die neuen Teilnehmer konnten zu 64 Prozent eine betriebliche Berufsausbildung vorweisen. Sechs Prozent hatten eine Fach-/Hochschulausbildung und vier Prozent Berufsfach-/Fachschulqualifikation.

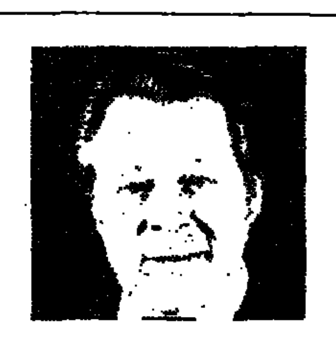
Ein Schwerpunkt der beruflichen Bildungsmaßnahmen liegt im Metall- und Elektrobereich. Ein knappes Viertel aller neuen Teilnehmer – insgesamt 79 200 – läßt sich hier fortbilden, umschulen oder einarbeiten. Hieran zeigt sich die Ausrichtung der Qualifizierungsoffensive am Bedarf der Wirtschaft. Vor allem die Zahl der Eintritte mit dem Schulungsziel Metallverformer (spanende Berufe) ist erheblich gewesen, also in jenem Bereich, in dem die Nachfrage nach qualifizierten Kräften während des laufenden Aufschwungs merklich zugenommen hat.

Insgesamt lassen sich in diesem Jahr bisher 7500 Arbeitnehmer in Berufen wie Dreher, Fräser oder Bohrer fortbilden, umschulen oder einarbeiten, 59 Prozent mehr als in der gleichen Zeit des Vorjahres. Häufig sind die Lehrgänge darauf gerichtet, die Bedienung programmgesteuerter Maschinen zu erlernen. Einen deutlichen Anstieg gab es auch beim Schulungsziel Datenverarbeitungsfachleute (plus 48 Prozent). An Bedeutung gewannen ferner Bildungsmaßnahmen für Lehrer.

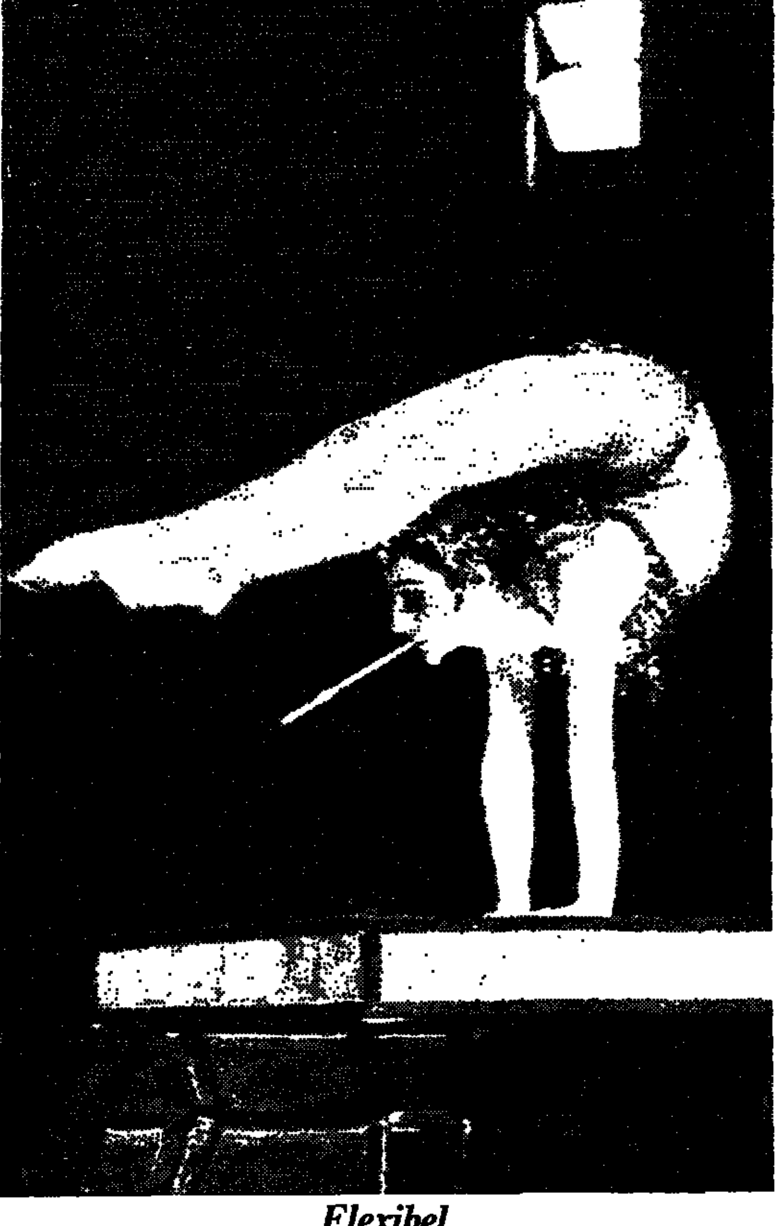
In den ersten neun Monaten dieses Jahres beendeten 313 600 Teilnehmer eine Fortbildung, Umschulung oder betriebliche Einarbeitung, 35 200 oder 13 Prozent mehr als im Vergleichszeitraum des Vorjahres. Davon erreichten 79 Prozent das Schulungsziel. 18 Prozent brachen die Maßnahme ab, darunter viele, weil sie eine Arbeit gefunden hatten.

Bildungsmaßnahmen der Arbeitsämter können den Fachkräftebedarf nur wirkungsvoll und rasch decken helfen, wenn die Zusammenarbeit von Betrieb und Arbeitsamt eng ist. Nicht durch abstrakte Projektionen der Wissenschaft können Bildungsmaßnahmen nach Inhalten, Personenzahl und zeitlich richtig dosiert werden, sondern nur über möglichst frühzeitige und detaillierte Bedarfsmeldungen der Betriebe.

Dies ist einfacher gesagt als getan. Aber anders geht es nicht. Erfolgversprechend ist nur der möglichst enge Kontakt zwischen Betrieb und Arbeitsamt. ■



HEINRICH FRANKE
Geboren 1928. Maschinenbau-Studium. 1949 Abschluß der Techniker-Ausbildung. Mitglied der Jungen Union und der CDU. Von 1955 bis 1965 Mitglied des Niedersächsischen Landtags. 1965 MdB. Seit 1984 Präsident der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg.



Flexibel

Kuriose Unsäglichkeiten neu aufgelegt

Anfang der siebziger Jahre machte ein kanadischer Wissenschaftler Schlagzeilen. Der Psychologe und Erziehungswissenschaftler Professor Laurence Peter veröffentlichte ein Grundgesetz über das menschliche Zusammenleben in Behörden und Büros – später nach seinem Namen das „Peter-Prinzip" genannt. Obwohl es sich um wahre Fälle aus der Praxis handelt, darf geschmunzelt werden.

Das Leben, heißt es, schreibt die besten Geschichten. Liest man Laurence J. Peters Abhandlung über „Das Peter-Prinzip im Lichte neuester Forschung" (unter dem Titel „Schlimmer geht's nimmer" demnächst im Wunderlich-Verlag), so kann man dieser Erkenntnis nur lauthals zustimmen.

Das „Peter-Prinzip" ist keine neue Entdeckung. Es gibt für seine Gültigkeit prägnante Beispiele, daß sich der Entdecker zu einer neuen Sammlung kurioser Unsäglichkeiten entschloß.

Beamte vor allem sind es, die Laurence J. Peter markante Beispiele dafür lieferten, wie weit es mit menschlichem Unverstand kommen kann. So untersagen die Luftverkehrsvorschriften der kanadischen Regierung das „Besteigen eines Flugzeuges während des Fluges". Die US-Regierung schickte einem John Ziegler aus Cincinatti gleich 157 000 Exemplare der Fibel „Handbuch für Notfälle". Ziegler hatte zwar nur eine Ausgabe bestellt, jedoch allzu gewissenhaft die Bestellnummer hinzugefügt – 157 000.

Daß vor allem Männer ihre Unfähigkeit beweisen, führt Laurence J. Peter auf sein „Geschlechter-Prinzip" zurück: „Die meisten Hierarchien wurden von Männern aufgebaut, die auch die höchsten Positionen für sich selbst reservierten und damit den Frauen die Gelegenheit raubten, die ihnen zustehende Stufe der Unfähigkeit zu erreichen." Freilich bedeutet dies nicht, daß die Frauenwelt frei von intellektuellen Tollkühnheiten ist.

Im englischen Ortow zum Beispiel sorgte eine Frauen-Gruppe für Freude, nachdem ihr von den männlichen Einwohnern der Stadt der Besuch im örtlichen Pub verboten worden war. Die Frauen, so ist zu erfahren, schlugen fürchterlich zurück: Sie verkündeten, aus Protest gegen diesen Ausschluß würden sie den Pub in Zukunft boykottieren.

Während die dergestalt ignorierten Mitmenschen vor Wut schäumten, konnte sich Landsmann Joseph Egley nur noch wundern. Er nämlich schickte zweitausend Zigarettencoupons an die Werbeabteilung einer Tabakfirma. Nicht ohne Grund: Für diese Sammlung sollte es eine Armbanduhr geben, doch die blieb aus. Also protestierte Egley – mit Erfolg. Er erhielt drei Uhren, von denen er zwei zurückschickte. In den folgenden Tagen trafen bei Egley zahlreiche Pakete der Zigarettenfirma ein: „Er war nun stolzer Besitzer von drei Tonbandgeräten, einer Golfausrüstung, eines Dampfkochtopfs, zwei elektrischen Heizdecken, einem Kinderbett und einer Puppe. Als Egley die Firma bat, keine Prämiengeschenke mehr zu schicken, erhielt er ein Entschuldigungsschreiben und zehntausend Coupons als Entschädigung für seine Unannehmlichkeiten. Er schickte die Coupons ein und bestellte eine Tagesdecke und einen Werkzeugkasten. Geschickt wurden ihm zwei Stehleitern und ein Pflanzenregal."

Nach Peter ist eine „alte Redensart" erschreckend wahr: „Es gibt drei Arten, eine Sache zu machen – die richtige, die falsche und die militärische Art." Wie eigenwillig etwa die militärischen Beschaffungsstellen zuweilen ihre Arbeit verrichten, versucht Peter anhand einer Zeitschriftenmeldung nachzuweisen: „Der Ingenieur Ralph Applegate wurde vor sechs Jahren vom Verteidigungsministerium entlassen, weil er enthüllte, daß das Ministerium 1130 Dollar für einen Kolbenring zahlte, den der zivile Käufer für ganze 100 Dollar bekam. Noch immer sucht man nach einer Erklärung dafür, daß die Marine für eine Couch in der Offiziersmesse eines Zerstörers 18 000 Dollar ausgegeben hat. Auf die Frage, durch welche Besonderheiten die Couch so teuer sei, erwiderte ein Admiral, die Offiziere würden sie lange benutzen." ■

Was Leistung ist, bestimmt der Markt

● Fortsetzung von Seite 46

Tarifvertragsparteien ist es, die Arbeitsbeziehungen so zu gestalten, daß jeder, der arbeiten will, auch einen Arbeitsplatz bekommen kann.

Wenn beides stimmt, sind die Grundvoraussetzungen für eine selbstbestimmte Teilhabe der Menschen an Wirtschaft und Gesellschaft gegeben. Was der einzelne dann daraus macht, liegt bei ihm selbst.

Unternehmen müssen sich auf Märkten behaupten. Nach innen können sie sich aber nicht marktwirtschaftlich organisieren. Es dominieren hierarchische Strukturen, die den einzelnen enger im Markt einbinden. Doch auch diese Strukturen müssen in einer sich ständig ändernden Welt anpassungsfähig bleiben.

Ich habe den Eindruck, daß sich unter dem zunehmenden Innovationsdruck, unter dem Wirtschaft und Gesellschaft stehen, auch die Arbeitswelt allmählich verändert. Die neuen Technologien haben eine starke Tendenz zur Dezentralisierung der Arbeit.

Die Anforderungen an den arbeitenden Menschen verändern sich. An die Stelle stereotyper Einfachheit tritt mehr und mehr eigenständiges Denken und verantwortliches Handeln.

Der Typ des reinen Befehlsempfängers hat weitgehend ausgedient. Einfache Tätigkeiten werden immer mehr automatisiert. Gleichzeitig wird die Arbeit anspruchsvoller; das eigentliche Betriebskapital steckt mehr und mehr auch in den Köpfen der Mitarbeiter.

Das verändert deren Einstellung zur Arbeit und macht sie selbstbewußter. Eine gute Bezahlung reicht zur Motivation allein nicht mehr aus.

Mit dem technologischen Fortschritt wächst für viele die Chance, ihr Streben nach Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und Kreativität in Übereinstimmung mit den betrieblichen Erfordernissen zu verwirklichen.

Mitsprachereechte bei betrieblichen Entscheidungen und mehr Zeitsouveränität bei der Festlegung der Arbeitszeiten werden wichtiger. Unternehmen und Gewerkschaften sind darauf noch nicht genügend eingestellt.

In der Tarifpolitik werden überwiegend noch die Schlachten von gestern geschlagen. Die beiderseitigen Feindbilder sitzen offenbar noch zu tief, als daß von eingeübten Ritualen ohne weiteres Abschied genommen werden könnte.

Bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen wird meist immer noch auf den eingefahrenen Wegen gedacht. Arbeitszeiten und Tarifentgelte werden möglichst für alle in gleicher Weise vorgegeben. Einer stärkeren betrieblichen Öffnung in der Tarifpolitik stehen beide Seiten einvernehmlich skeptisch bis ablehnend gegenüber.

Weil vieles zu starr geregelt ist, beginnen die Arbeitsmärkte an den Rändern bereits auszufransen. Die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit, zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse und Gleitzeit steigt zusehends.

Flexible Arbeit wird dadurch zu einer Art Puffer gegen tariflich bedingte Starrheiten.

So verstanden, trägt sie aber kaum zu mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz bei. Wir müssen aber auch die Arbeitsverhältnisse in stärkere Übereinstimmung mit den Bedürfnissen der Menschen bringen und dürfen mit den neuen Techniken nicht noch zusätzliche Zwänge schaffen. Wir müssen damit aufhören, alles im voraus planen und regeln zu wollen.

Die Kosten für die bestehenden Rigiditäten im Arbeitsmarkt dürfen nicht länger einseitig den Schwächsten in der Gesellschaft, nämlich den weniger gut ausgebildeten und arbeitslosen Menschen, angelastet werden.

Was wir brauchen, ist mehr Mut zu sozialen und organisatorischen Innovationen, damit die erweiterten technischen Möglichkeiten für mehr Beschäftigung und mehr Freiheit am Arbeitsplatz genutzt werden können.

Ich frage mich, ob nicht wieder mehr Verantwortung auf die betriebliche Ebene zurückverlagert werden kann, um den individuellen Bedürfnissen stärker Rechnung tragen zu können.

Keiner will kollektive Tarifvereinbarungen durch direkte Abmachungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ersetzen. Dazu ist die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer gerade in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit zu schwach.

Ohne das Gegengewicht starker Gewerkschaften kann der soziale Ausgleich in unserer Gesellschaft nicht gefunden werden. Aber auch die Gewerkschaften müssen sich von der Vorstellung des genormten Arbeitnehmers lösen.

Den „Maschinenarbeiter" des vorigen Jahrhunderts gibt es nicht mehr. Mehr Individualität ist gefragt. Das durchzusetzen ist nicht allein eine unternehmenspolitische Herausforderung; auch in der Politik muß für mehr gesellschaftliche Vielfalt gekämpft werden.

Wir müssen dem einzelnen wieder mehr Freiräume schaffen – in der Politik ebenso wie in der Wirtschaft. Der Einsatz dafür lohnt sich. ■

Der Notar versteht sich heute als Sozialingenieur des Rechts

Von WOLFGANG REUSS

Auf den Brettern, die die Opernwelt bedeuten, sind sie unentbehrliche Randfiguren. Vom Rossini und Mozart des 18. Jahrhunderts bis zum Strauß hüsteln sich als Notare verkleidete Kammerkätzchen, aber auch echte stocksteif, verstaubt und formalistisch durch meist das glückliche Ende des Musikwerks ankündigende Eheverträge.

Und heute? Versteht sich dieser Dienstleistungsberuf nur als jemand, der danebensitzt und mitschreibt, was andere ausmachen, wie es einmal ein Politiker formulierte, um klarzumachen, daß er Akteur und eben nicht Notar sei?

Machen wir uns nichts vor: Die so gerne apostrophierte „breite Öffentlichkeit", die ihr Urteil möglicherweise von den ernst dreinblickenden Herren Notaren ableitet, die im Fernsehen oder auch in Publikumsveranstaltungen Verlosungen überwachen, vertraut zwar der Unbestechlichkeit dieser Insititution, hält den Notar aber gleichwohl für einen Lordsiegelbewahrer, der beglaubigt, beurkundet, der aber nicht selbst berät, belehrt und gestaltet. Der Notar also nur ein feierlicher Kostenfaktor?

Wenn es so wäre, bedürfte dieser Beruf sicherlich keiner volljuristischen Ausbildung und – von Bundesland zu Bundesland verschieden – einer mindestens dreijährigen zusätzlichen Spezialschulung oder einer vorhergehenden langjährigen Anwaltserfahrung.

Voraussetzungen, die für die breitgefächerte notarielle Tätigkeit unerläßlich sind. Reicht sie doch von der Wiege bis zur Bahre, von Adoptionen und Vaterschaftsanerkenntnissen bis zu Erbverträgen und Testamenten.

Und dazwischen liegen immerhin das gesamte Familienrecht mit seinen immer komplizierter werdenden Eheverträgen und Ehescheidungsvereinbarungen, die Kaufverträge über Grundstücke, Häuser und Eigentumswohnungen, die Bestellung von Hypotheken und Grundschulden und schließlich auch das gesamte Handels- und Gesellschaftsrecht.

Der Gesetzgeber nennt dieses Gebiet „Freiwillige Gerichtsbarkeit" in Abgrenzung zur Streitigen, der Domäne von Rechtsanwälten und Richtern.

Ringen in Prozessen bis zu sieben Volljuristen und mehr um Gerechtigkeit, so ist der Notar allein auf sich gestellt, verwiesen auf seine Rechtskenntnisse, das Standesrecht, seine Unparteilichkeit und Unbestechlichkeit.

Gleichwohl steht auch der Notar – wie der Richter – bei der Vertragsgestaltung zwischen den oft widerstreitenden Interessen der Vertragsparteien. Und hier muß er, wie es ihm die Bundesnotarordnung vorschreibt, „den Willen der Parteien erforschen, den Sachverhalt klären, die Beteiligten über die rechtliche Tragweite des Geschäftes belehren und ihre Erklärungen klar und unzweideutig in der Niederschrift wiedergeben". Eine wahrhaft deutliche Sprache des Gesetzgebers.

Damit aber nicht genug, ist ihm ein klarer sozialer Auftrag auf den Weg gegeben. Hat er doch darauf zu achten, so wörtlich, „daß Irrtümer und Zweifel vermieden sowie unerfahrene und ungewandte Beteiligte nicht benachteiligt werden".

Das heißt im Klartext: Der Notar hat den Hauskäufer vor den einseitigen Interessen des „mächtigen" Bauträgers zu schützen, aber auch die Hausfrau vor ihrem Ehemann, der sie durch raffinierte Ehevertragsgestaltung für den Scheidungsfall „austricksen" möchte.

Diese und andere Tatbestände hat die Bundesnotarordnung wohl im Auge, wenn sie den Notar als „unabhängigen Träger eines öffentlichen Amtes" bezeichnet. Unabhängig von und gegenüber dem Staat, unabhängig aber auch von und gegenüber seinen Klienten.

Diese Unabhängigkeit, die den Notar verpflichtet, von gefährlichen Vertragskonstruktionen abzuraten und Sicherungsmaßnahmen anzuraten, gedeiht allerdings nur auf dem Hintergrund einer auch wirtchaftlichen Unabhängigkeit.

Daher ist die Zahl der Notariate beschränkt. Es werden nur so viele Notare bestellt, wie es den Erfordernissen einer geordneten Rechtspflege entspricht, das sind derzeit rund 8000 Notare.

Die Abwicklung von Notariatsgeschäften, Korrespondenzen und Verhandlungen mit Behörden, Banken, Gerichten und Privatpersonen erfordern einen sehr umfangreichen und teuren Personal- und Maschinenaufwand.

Die Suche nach dem geeigneten Gebührensystem hat zur sogenannten Wertgebühr geführt, die in dem für Gerichte wie Notare gleichermaßen geltenden „Gesetz über die Kosten in Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit" festgelegt ist. Wertgebühr bedeutet, daß sich die Kosten nicht nach dem Arbeitsaufwand und dem Schwierigkeitsgrad bemessen, sondern aus dem Geschäftswert der jeweiligen Urkunde ergeben.

Mit anderen Worten: Der hohe Kaufpreis eines Grundstückskaufvertrages subventioniert häufig die Fülle von nicht kostendeckenden Arbeiten, einer eidesstattlichen Versicherung beispielsweise, einer Vereinsregisteranmeldung oder eines beratungsintensiven, aber nicht „gebührenträchtigen" Testamentes. Tätigkeiten, die der Notar nach der Bundesnotarordnung nicht verweigern darf, ähnlich einem Arzt, der in jedem Fall zur Hilfeleistung verpflichtet ist.

Ein Berufsbild also, das dem Notar nicht zu Unrecht zu dem Etikett eines „Sozialingenieurs des Rechts" verholfen hat. Zu allem braucht er menschliches Einfühlungsvermögen und umfassende Kenntnisse sozialer, wirtschaftlicher und rechtlicher Zusammenhänge. Der Notar also ein überflüssiger Zeremonienmeister, eine kostspielige Vorlese- oder Stempelmaschine? Wohl kaum. ■



DR. WOLFGANG REUSS
Geboren 1940. Abitur. Jurastudium in München, Grenoble und Cambridge. 1. Staatsexamen 1965. Promotion 1968. 2. Staatsexamen 1968. 1970 Notarassistent. Seit 1973 Notar.

Seminare und Kurse für Beruf und Karriere

So bereitet man den Boden, auf dem Kreativität in Fülle gedeiht

Von DIETER FRISEE

Grundlage und Voraussetzung für allen menschlichen Fortschritt in kultureller, technischer und wirtschaftlicher Hinsicht ist die Kreativität: die Fähigkeit zum Finden neuer Kombinationen aus bekannten Faktoren – die schöpferische Kraft, gewohnte „Wege" zu verlassen und neue Lösungen zu finden.

Kreative Prozesse spielen sich im einzelnen menschlichen Hirn ab, und es ist noch immer nicht eindeutig erforscht, wie diese kreativen Prozesse vor sich gehen und warum einzelne kreativer sind als andere.

Es ist in vielen Untersuchungen geklärt, daß kreative Prozesse nicht erzwingbar sind, sondern von Mensch zu Mensch ganz verschieden in den unterschiedlichsten Situationen gedeihen. Manchem kommen die Ideen beim Rasieren, beim Wandern, unter Belastung, in einer besonderen Umgebung, auch hier gibt es keine Regeln.

Es sind eine Reihe von Methoden entwickelt worden, um insbesondere auch durch die Zusammenfügung in Gruppen die Kreativität des einzelnen zu fördern, aber was immer man an Hilfsmaßnahmen einsetzt: Kreativität kann nicht befohlen werden.

Für die Unternehmen ist die schnelle Anpassung und aktive Einflußnahme auf die Notwendigkeiten und Möglichkeiten des rapiden Wandels in Technologie, Produktion und Märkten essentiell geworden. Nur diese „Innovationskraft", sichert ihr Überleben.

Auch in den Jahren der Rezession hat es in allen auch noch so schwierigen Branchen erfolgreiche Unternehmen gegeben – erfolgreich, weil ihre Innovationsfähigkeit eine schnellere und bessere Anpassung an die veränderten Situationen ermöglichte als bei ihren Wettbewerbern.

Die Hauptaufgabe der Führungsspitze eines Unternehmens ist es, dafür zu sorgen, daß ausreichend Kreativitätspotential vorhanden ist. Das bedeutet die Beschäftigung möglichst vieler kreativer Menschen und die Schaffung einer Organisation, in der sich innovative Kräfte entwikkeln und entfalten können.

Zwei Phasen müssen unterschieden werden: die Ideenfindung und die des Umsetzens der Ideen in die unternehmerische Praxis.

Der Idealzustand ist sicherlich, im Unternehmen den Rahmen für beide Phasen zu schaffen, doch gibt es viele Beispiele dafür, daß die Ideenfindung oft in kleineren Organisationen erfolgt. Die Stärke der großen Organisation liegt in ihrer Fähigkeit, neue Ideen im Markt umzusetzen.

Es ist ein grundsätzlicher Gegensatz zwischen „Ideenfindung/Kreativität", die Freiheit braucht, und großen Organisationen, denen notwendigerweise strukturelle Zwänge und eine damit verbundene Starrheit immanent sind.

In bewußter Kenntnis dieser Gegensätze muß die Führung eines Unternehmens alles tun, um eine kreative Organisation zu schaffen – das heißt Kreativität trotz Organisationszwängen sicherzustellen.

Was gehört dazu? Die Gewinnung kreativer Mitarbeiter in allen Bereichen, bewußte Förderung von Ideenfindung, Schaffung dezentraler, unabhängiger und kleinerer Organisationseinheiten, Einräumung eines hohen Entscheidungs- und unternehmerischen Freiheitsspielraumes für diese Einheiten, statt funktionaler Zuordnung produkt- und abnehmerorientierte Zuständigkeiten, Führung durch Förderung von Entscheidungsprozessen, Ergebnisorientierung bei maximaler Freiheit in der Wahl der Wege und Methoden zur Zielerreichung.

Auf der anderen Seite muß die Unternehmensführung darauf achten, daß die so geschaffenen Autonomien und Eigeninteressen durch Impulse zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls in der größeren Gesamteinheit im Gleichgewicht gehalten werden. Förderung der Kreativität durch eine kreative Organisation, das bedeutet letztendlich Verstärkung der unternehmerischen Fähigkeiten und Möglichkeiten bei möglichst vielen Führungskräften und qualifizierten Mitarbeitern. Diese Fähigkeiten dürfen durch die große Organisation nicht unterdrückt werden, sondern müssen freigesetzt sein – eingebettet in die größeren Möglichkeiten der Gesamtorganisation.

Unsere Wirtschaft entwickelt sich aus einer industriellen Wirtschaft, die auf Kapital basiert, zu einer informatorischen Wirtschaft, die immer stärker auf Ideen beruht. Die zahlreichen erfolgreichen Neugründungen von Computer- und Software-Firmen zeigen diesen Trend ganz deutlich. Den etablierten Firmen gelingt es vielfach nicht, ihren kreativen Mitarbeitern den Freiraum zur Verwirklichung zukunftsorientierter Ideen zu geben: Dieses Kreativpotential geht verloren, neue Wettbewerber entstehen.

Dabei ist es wichtig zu wissen, daß für viele kreative Menschen bei ihrem Streben nach Unabhängigkeit nicht materielle Anreize an vorderer Stelle stehen, sondern der Drang, unternehmerische und zukunftsweisende Ideen zu verwirklichen.

Durchlässigkeit für Kreativität, Fähigkeit zur Innovation dürfen nicht nur auf den Bereich der Produktentwicklung beschränkt sein, sie sind ebenso notwendig in der gesamten Technologie, im Marketing und Vertrieb und insbesondere natürlich auch in der Informationsverarbeitung und allgemeinen Organisation. Sie müssen sich auf alle Bereiche des Unternehmens erstrecken.

Nur diejenigen Unternehmen, deren Innovationskraft am stärksten ist, werden auch in den vor uns liegenden weiteren Jahren der stürmischen Entwicklung und Veränderung überleben können. Die Erkenntnis über die Bedeutung der Innovationsfähigkeit hat dazu geführt, daß bei der Besetzung von Vorstandspositionen, insbesondere von Positionen des Vorstandsvorsitzenden, die Beurteilung des vorhandenen „Innovationspotentials" einen ganz entscheidenden Stellenwert bekommt. ■



DR. DIETER FRISEE
Geboren 1940 in Wien. Studium der Volkswirtschaft und Rechtswissenschaft in Wien. 1963 Promotion zur Dr. jur. Vorstand der AG für Industrieplanung, Mülheim. Geschäftsführender Gesellschafter der Management-Beratungs-Gruppe H. Neumann International in Deutschland.



Teamwork

Ein solider Test sagt mehr als die Zeugnisnote

Von CHRISTA TITZE

Eine Frage unter jungen Bewerbern, die auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz sind, ist die nach dem Test. Die Frage mag ängstlich, gespannt oder belustigt klingen, je nachdem, welche Vorstellungen der einzelne damit verbindet und welche Erfahrungen er bereits sammeln konnte.

Die unverhältnismäßig große Zahl von Bewerbern pro angebotenem Ausbildungplatz ließ in den vergangenen Jahren immer mehr Unternehmen nach dem Hilfsmittel „Test" greifen. Arbeitgeber versprechen sich davon eine sichere und vor allem ökonomische Prüfung der Fähigkeiten, die ihnen die Bewerber anzubieten haben. Wie wertvoll ist dieses Instrumentarium wirklich?

Ein von Psychologen entwickelter Test muß ganz bestimmten Kriterien genügen. Seine einzelnen Aufgaben werden nach ihrer Schwierigkeit und ihrem Aussagewert für den Gesamttest überprüft. Ein Test wird dann als zuverlässig bezeichnet, wenn dieselben Personen bei wiederholter Bearbeitung das gleiche Ergebnis erzielen. Das setzt voraus, daß er objektiv ist, das heißt unabhängig von der Person, die ihn gibt und auswertet.

Ein nach diesen Kriterien sorgfältig erarbeitetes Testverfahren ist erst dann von Nutzen, wenn die Eigenschaften, die es mißt, für den angestrebten Beruf tatsächlich von Bedeutung sind. Wenn außerdem eine Norm entwickelt wurde, was der durchschnittliche Haupt-, Real- oder Oberschüler, was Jungen und Mädchen der verschiedenen Altersstufen darin leisten.

Werden Ihnen solche gütegeprüften Tests vorgelegt, können Sie beruhigt daran teilnehmen. Sie sind ein brauchbares Instrument, um die Bewerber nach ihren intellektuellen Fähigkeiten den verschiedenen Berufen zuzuordnen.

Was fordern diese Tests vom Bewerber? Im wesentlichen sind es konzentriertes Arbeiten, logisches Denken, Erkennen von Prinzipien, Abstraktionsvermögen, systematisches Arbeiten. Hier einige Beispiele:

Finden Sie das Prinzip heraus, nach dem die Zahlenreihe aufgebaut ist, und setzen Sie die Reihe richtig fort. 2, 4, 6, 12, 14, 28. Als nächste Zahl muß 30 folgen. Es wird jeweils abwechselnd mit 2 multipliziert und 2 addiert.

Finden Sie das Wort heraus, das nicht unter den gleichen Oberbegriff paßt wie alle anderen: Regenmantel, Blazer, Knopf, Lederhose, Pullover. Es sind Kleidungsstücke, ausgenommen ist der Knopf.

Wählen Sie das Wort unter den folgenden aus, das dem Begriff „Dampf" am nächsten kommt. Hitze, Wasser, Qualm, Kälte. Der Qualm ist in seiner Erscheinungsform dem Dampf am ähnlichsten.

Wer seine Stärke im sprachlichen Bereich hat, ist für andere Tätigkeiten geeignet als derjenige, der im Umgang mit Zahlen und Symbolen seine besten Leistungen bringt. Eine besonders gering ausgeprägte Fähigkeit zu anschaulichem Vorstellungsvermögen ist etwa für den Beruf des Technischen Zeichners ungünstig.

Menschen unterscheiden sich weiterhin in ihrem Arbeitstempo. Wer langsamer denkt und arbeitet, ist dafür häufig gründlicher und sorgfältiger. Fähigkeiten, die diese psychologischen Leistungstests messen, sind relativ stabil. Sie kennzeichnen die Persönlichkeit. Tests sind deshalb besser geeignet, den Berufserfolg vorherzusagen als schulische Leistungen.

Zeugnisnoten hängen zum Teil vom Unterrichtsstil des Lehrers und von der augenblicklichen Motivation des Schülers ab. Ein eher schwacher Schüler kann im Test deshalb trotzdem gute Leistungen erzielen.

Mit diesen Beispielen und Erläuterungen soll dem Kandidaten, der zum Test eingeladen wird, die Angst genommen werden.

Jede Aufgabe wird vom Ausbildungsleiter zunächst genau erklärt, dann bearbeiten Sie Beispielaufgaben. Haben Sie alles verstanden, beginnt die Arbeit. Nach einigen Minuten, die für die Mehrzahl der Bewerber ausreichen, um 50 bis 80 Prozent der Aufgaben zu lösen, wird die Arbeit abgebrochen.

Sie gehen zur nächsten Aufgabe über. Mit diesen Tests will Sie keiner „täuschen", sondern eine Chance geben, Ihre Fähigkeiten zu beweisen. Die Unternehmen brauchen nicht nur Spitzenkönner, sondern auch durchschnittliche Mitarbeiter.

Viele Unternehmen legen Ihnen auch Aufgaben zum schulischen Wissen vor. Sie müssen ein Diktat schreiben, einfache Additions- und Subtraktionsaufgaben ohne Hilfsmittel lösen, mit Brüchen rechnen, Textaufgaben lösen oder Maßeinheiten umrechnen.

Darauf können Sie sich vorbereiten, indem Sie Ihre Schulhefte/Schulbücher nochmals anschauen. Denken Sie auch daran, sich aktuelles Wissen anzueignen. Lesen Sie die Zeitungen, hören Sie täglich die Nachrichten.

Wer diese Hürde der Eignungsprüfung genommen hat, steht damit noch nicht unbedingt vor dem Vertragsabschluß. Meistens bleiben mehr erwünschte Kandidaten übrig als Ausbildungsplätze vorhanden sind.

In diesen Fällen werden Sie zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Das ist Ihre Chance, sich selbst, Ihr Wissen und Ihre bisherigen Aktivitäten darzustellen. Bilden Sie sich zu allem, was Ihre Vergangenheit und Zukunft betrifft, eine eigene Meinung und vertreten Sie diese auch begründet. Die Wirtschaft sucht selbständig denkende Mitarbeiter. ■



CHRISTA TITZE
Abitur. Maschinenbau-Technikerin. Studium der Psychologie. Leiterin des Referats Berufliche Bildung in der Holding eines Industrie-Konzerns.

Die Europäische Gemeinschaft unterstützt die „Joint-Study-Programme" mit Partnerhochschulen in England, Frankreich und Spanien

Wer von European Business Studies kommt, braucht sich nicht um einen Arbeitsplatz zu sorgen

Von VOLKER GEHMLICH

An der Fachhochschule Osnabrück studieren zur Zeit etwa 4000 Studenten in sieben Fachbereichen (Ingenieur-, Agrar- einschließlich Gartenbau und Landespflege, und Wirtschaftswissenschaften).

Im Fachbereich Wirtschaft sind davon etwa 1200 Studenten in drei Erstausbildungsstudiengängen und einem Weiterbildungsstudiengang immatrikuliert.

Die größte Nachfrage nach Studienplätzen besteht für den Studiengang European Business Studies (EBS): mehr als 15 Bewerber pro Studienplatz. Pro Semester werden 30 Studienplätze angeboten.

Dieser Studiengang wurde bereits ab 1976/77 von der Europäischen Gemeinschaft unterstützt; von 1979 an als Modellversuch im Hochschulbereich vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft eingerichtet und mit finanzieller Förderung des Bundes wie auch des niedersächsischen Ministers für Wissenschaft und Kunst 1984 erfolgreich abgeschlossen und in das Regellehrangebot eingeführt.

Charakteristische Merkmale dieses betriebswirtschaftlichen Studiengangs sind: internationaler Anwendungsbezug und Fremdsprachen.

Der Studiengang EBS wird als „Joint-Study-Programme" gemeinsam mit den Partnerhochschulen Buckinghamshire College of Higher Education, Abteilung Newland Park (Nord-London), Großbritannien, der Ecole Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises, Clermont-Ferrand, Frankreich, und der Universidad de Deusto, San Sebastián, Spanien, durchgeführt.

Zur Zeit wird das Programm um die USA ergänzt und die Möglichkeit überprüft, inwieweit weitere Länder der Europäischen Gemeinschaft einbezogen werden können. Enge Kontakte bestehen bereits mit Hochschulen in Italien, Griechenland und den Niederlanden.

Als Zugangsvoraussetzungen gelten die normalen Zulassungsbedingungen für Fachhochschulen:

- die Fachhochschulreife und die allgemeine Hochschulreife,
- ein kaufmännisches Praktikum von mindestens sechs Monaten.

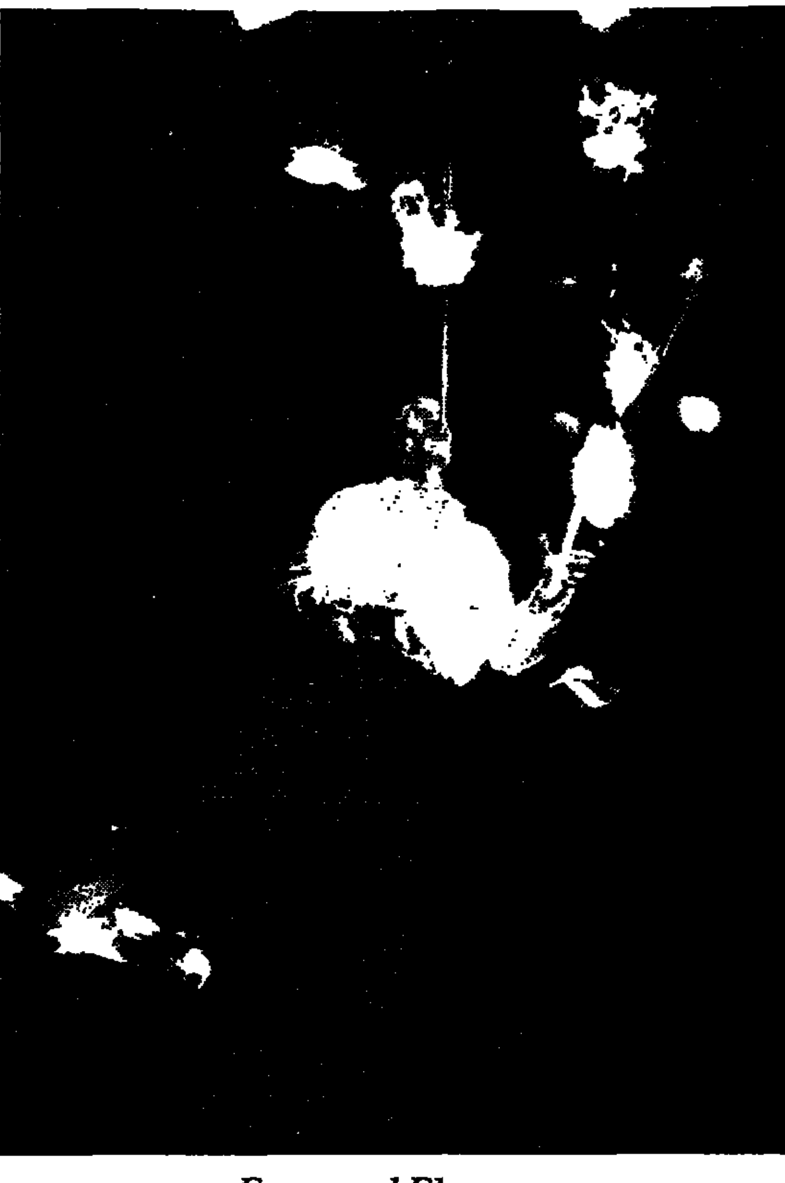
Aufgrund der hohen Bewerberzahl erfolgt ein Auswahlverfahren nach dem Numerus-clausus-Verfahren anhand der Kriterien Notendurchschnitt (60 Prozent) und Wartezeit (40 Prozent; zum Beispiel Lehre, Bundeswehr).

Die Sprachkenntnisse werden nicht als Auswahlkriterium eingesetzt, da im Vordergrund des Studiums die Betriebswirtschaftslehre steht. Eingangstests ermöglichen den Studierenden die Überprüfung ihres eigenen Wissensstandes im Vergleich zu den Anforderungen des Studiengangs.

Bei Betrachtung des Studentenprofils ist erkennbar, daß pro Semestergruppe, die sich aus 30 Studenten zusammensetzt, 60 bis 70 Prozent der Studenten eine kaufmännische Lehre abgeschlossen und 50 bis 60 Prozent die allgemeine Hochschulreife erworben haben; die Studenten kommen aus dem gesamten Bundesgebiet und aus dem Ausland.

Die besonderen Merkmale „Internationaler Anwendungsbezug" und „Fremdsprache" werden insbesondere durch folgende Studiengangelemente betont:

- Sprachlehrveranstaltungen (Grund- und Hauptstudium) einschließlich Sprachintensivkursen (Grundstudium) an den ausländischen Partnerhochschulen,
- Auslandsstudiensemester (4. Semester) an der Partnerhochschule, die der gewählten Wirtschaftssprache entspricht,
- Auslandspraxissemester (5. Semester) einschließlich einer Vor- und Nachbereitung, in dem der Student ein Unternehmensprofil erstellt sowie eine betriebs-/branchenspezifische Problemstellung bearbeiten muß,
- Vertiefungsfächer (ab dem 3. Semester), und zwar entweder Internationales Marketing oder Internationales Controlling,
- Blockveranstaltungen (eine Woche pro Semester), in denen Fachgebiete intensiv in der Form von Exkursionen, Planspielen, Fallstudien und Projekten durchgeführt werden, die im Verlauf der Semestervorlesungen nicht ausreichend berücksichtigt werden können.



Feuer und Flamme

Im einzelnen sind folgende Fachgebiete zu studieren:

Im Grundstudium wird angeboten Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Rechnungswesen, Wirtschaftsrecht, EDV, Statistik, Mathematik, Fremdsprachen.

Das Hauptstudium besteht aus Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Vertiefungsfach (Internationales Marketing oder Controlling), Fremdsprache, Wahlpflichtfach (beispielsweise Internationale Wirtschaftsbeziehungen).

Zum erfolgreichen Abschluß ist zusätzlich die Erstellung einer Diplomarbeit einschließlich einer mündlichen Prüfung erforderlich. Die Diplomarbeit kann ebenfalls an den Partnerhochschulen im Ausland benotet werden.

Dem erfolgreichen Absolventen wird der Diplomkaufmann verliehen mit dem Zusatz der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Bundesrepublik Deutschland, daß dieser Abschluß dem „Bachelor of Arts BA (Hons)" der englischen und dem „Diplôme d'Etudes Supérieures Commerciales Administratives et Financières (Descaf)" der französischen Hochschule äquivalent ist.

Die EBS-Absolventen haben sehr gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Hauptarbeitgeber ist die Industrie, jedoch auch in Banken und im Handel sind zahlreiche EBS-Absolventen eingestellt worden, und zwar überwiegend im Marketing- und Controlling-Bereich in Stabstellen oder als Assistenten in international tätigen Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten.

Ebenfalls mit den Partnerhochschulen wird ein MA-European-Marketing-Management-(CNAA-)Studiengang angeboten.

Der Studiengang ist berufsbegleitend angelegt und kann von EBS-Studenten bereits nach drei Semestern abgeschlossen werden. Der MA-Abschluß entspricht in der Bundesrepublik Deutschland dem Universitätsdiplom.

Zusätzlich wird an einem MBA-Studiengang gearbeitet, an dem neben den oben genannten Partnerhochschulen auch das Oxford Polytechnic beteiligt ist. ■



PROF. VOLKER GEHMLICH
Geboren 1945. Studium Wirtschaftspädagogik und Englisch in Köln und Leeds. Studienreferendar in Hildesheim. Mehrjährige Berufserfahrung in Einzelhandel, Industrie, Schule (einschließlich Erwachsenenbildung). Seit 1972 Fachhochschullehrer in Osnabrück.

Seminare und Kurse für Beruf und Karriere

In den USA sind bereits sieben Prozent der Studenten Rentner – Lernen ohne Verwertungsabsicht wird zu einer neuen Volksbewegung

Das Heer der Langweiler wird immer kleiner

Von HORST OPASCHOWSKI

Noch nie hat es eine Generation gegeben, die mit so viel Zeit und Geld, Bildung und Wohlstand aufgewachsen ist. „Kapital und Arbeit" sind für sie nur noch das halbe Leben. Die neue Ressource „Zeit und Bildung" entwickelt sich für sie zum größten Produktivfaktor.

Bildung wird immer wichtiger. Gemeint ist Bildung für sich selbst, Persönlichkeitsbildung, freizeitkulturelle Weiterbildung. In der persönlichen Wertehierarchie der Bundesbürger nimmt die Bildung nach einer neuen Repräsentativuntersuchung des BAT Freizeit-Forschungsinstituts mit 79 Prozent mittlerweile den vierten Rangplatz ein – noch vor dem Beruf (78 Prozent), der Kultur (60 Prozent), der Politik (49 Prozent) und der Religion (48 Prozent).

Vor Bildung rangieren lediglich Familie (90 Prozent), Freunde (88 Prozent) und Freizeit (85 Prozent). Bildung wird zum lebenslangen Bedürfnis, das gerade im höheren Alter nach dem Berufsleben einen Bedeutungszuwachs erfährt – frei von materiellen Erwägungen und beruflichen Verwertungsabsichten.

Immer mehr Universitäten gehen dazu über, eine Art „studium generale" für Menschen in der nachberuflichen Lebensphase einzurichten, die als Frührentner oder Pensionäre wieder lernen wollen. In den USA haben etwa sieben Prozent der über 55jährigen Universitätskurse belegt; die Zahl steigt ständig. Mit der Forderung des „life long learning" wird hier Ernst gemacht. Vorhandene Kenntnisse werden aufgefrischt und neue Kenntnisse erworben.

Im „Dritten Bildungsweg" geht es nicht in erster Linie um wissenschaftliche Abschlüsse. Allgemein- und Persönlichkeitsbildung sind gefragt, weshalb auch jeder Interessent – unabhängig von Schulabschluß oder Hochschulreife – teilnehmen kann. In der außer- und nachberuflichen Persönlichkeitsbildung werden das Entdecken eigener und die Entwicklung vielseitiger Interessen wichtiger als die bloße Ansammlung von Wissen. Wer in Zukunft sein persönliches Interessenspektrum nicht erweitert, läuft Gefahr, im Heer der Langweiler unterzugehen.

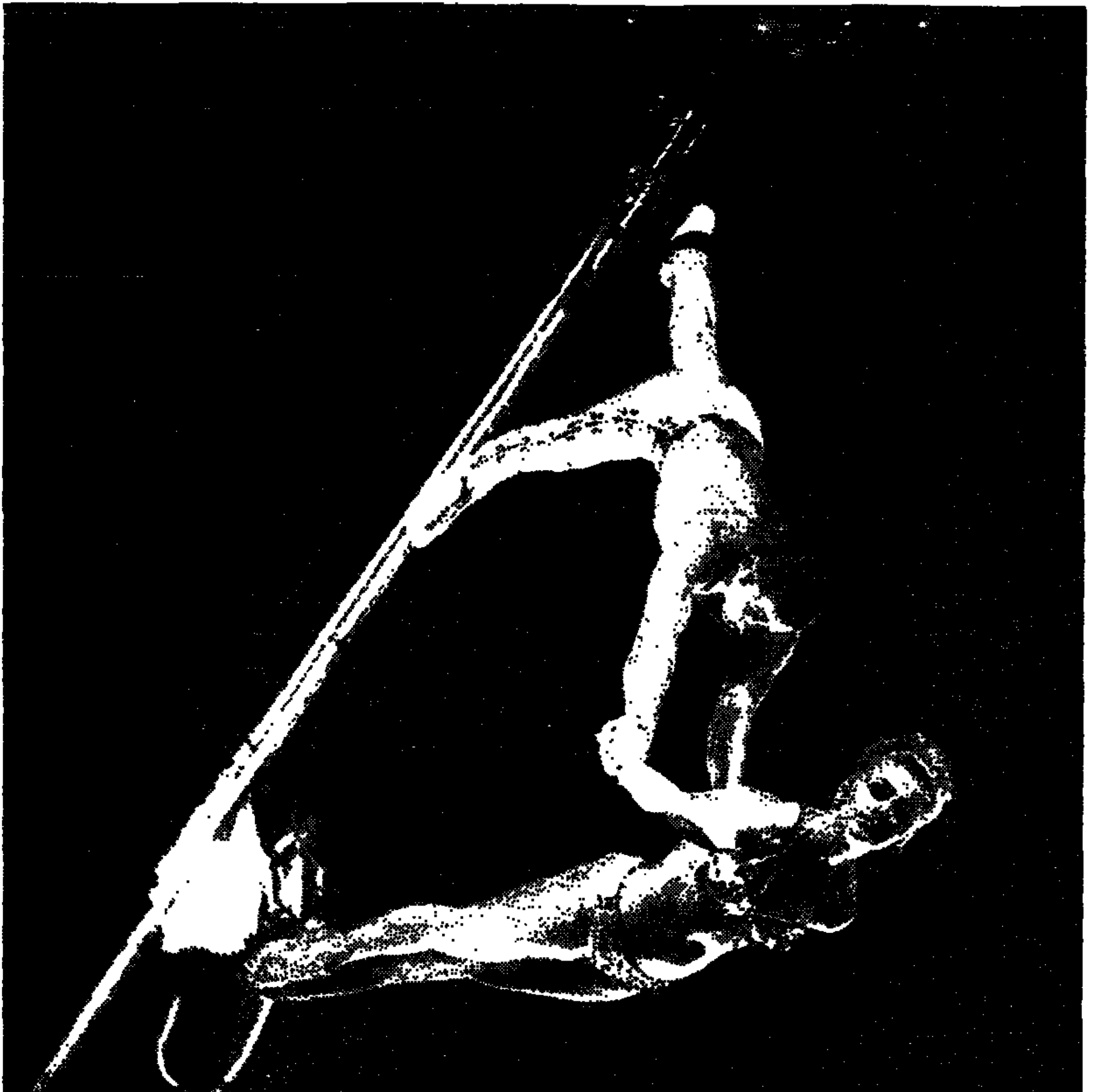
Arbeitszeitverkürzung und ein deutliches Mehr an persönlich frei verfügbarer Zeit haben für viele Menschen ein Vakuum geschaffen, das entweder mit Leere, Langeweile und Zeittotschlagen oder mit Do-it-yourself, Zweitjob und Schwarzarbeiten gefüllt wird.

Schon 1954 wußte der Amerikaner David Riesman zu berichten, daß selbst Gewerkschaftsfunktionäre einen zweiten Beruf als Barkeeper, Taxifahrer oder Grundstücksmakler ausübten. Sie taten dies nicht etwa aus Geldgier heraus, sondern weil sie plötzlich freie Zeit hatten, die nicht eindeutig für die Muße bestimmt war.

Sie hatten vielmehr das Gefühl, als wären sie auf einmal von voller Arbeitszeit auf Kurzarbeit gesetzt und müßten sich nun entscheiden, ob sie herumlungern oder nach einem neuen Verdienst Ausschau halten sollten. Dahinter verbarg sich ein Mangel an Interesse und Energien, die dem Zuwachs an arbeitsfreier Zeit hätten Sinn und Ziel geben können. Riesman resignierte. Er meinte, gegen eine solche Mischung aus Passivität und Ziellosigkeit könnten auch Programme der Erwachsenenbildung nichts ausrichten.

Sicher ist in einem solchen Verhalten ein Überrest an Puritanismus bzw. protestantischer Berufsethik zu finden. Wer bringt es schon fertig, vormittags ins Kino zu gehen oder nachmittags herumzubummeln, wenn andere noch arbeiten?

1972 sagte ich für die zweite Hälfte der achtziger Jahre eine Übertragung arbeitsbezogener Werthaltungen auf die Freizeit voraus, die immer mehr für Zweitberuf, Schwarzarbeit, Überstunden und Do-it-yourself-Bewegung genutzt werde. Sie werde den Charakter einer „Zweitberufszeit" bekommen, und die „Grenzen zwischen Heim- und Handwerker" würden sich verwischen.



Arbeit als Spiel

Dieser Zeitpunkt scheint erreicht zu sein. Die Leistungsgesellschaft leistet sich den Luxus einer Nebenberufsgesellschaft. Die Ursache: Der Mensch kann auf Dauer nicht untätig in seinen eigenen vier Wänden verweilen. Tätigsein gilt immer noch als erstrebenswerter als Nichtstun.

Für die Zukunft zeichnet sich für viele Menschen gar ein nebenberuflicher Lebensweg als Maler, Tischler oder Schreiner, als Vereinsfunktionär, ehrenamtlicher Berater oder freiwilliger Helfer im sozialen Bereich ab. Diese Tätigkeiten gehen mit einem hohen Grad an persönlicher Befriedigung und Selbstverwirklichung einher, sind aber nicht an ein bestimmtes Einkommen gebunden.

Jahrhundertelang galt Geldverdienen als Gradmesser für gesellschaftliche Nützlichkeit und hohes gesellschaftliches Ansehen. Soziale, ökologische und politische Freizeitengagements haben noch heute unter der Überbewertung bezahlter Arbeit zu leiden.

Sie lassen oft mit der Zeit einfach nach, und viele freie Initiativen lösen sich enttäuscht wieder auf, weil es für diese Art der Beschäftigung bisher keine dem Geldverdienen vergleichbare Anerkennung gibt.

Rund drei Viertel aller Bundesbürger sind heute der Auffassung, daß die ehrenamtliche Mitarbeit nicht genügend anerkannt wird. Nach einer neuen Repräsentativerhebung des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft wird fehlende gesellschaftliche Anerkennung um ein Vielfaches (70 Prozent) problematischer bewertet als die fehlende materielle Honorierung (13 Prozent).

Soziale Anerkennung kann und darf in Zukunft nicht mehr nur in der Berufsarbeit („Was verdienen Sie?") erworben werden. Gleichwertig muß der soziale Freizeitstatus, die zweite Karriere im außerberuflichen Teil des Lebens, zum Gradmesser gesellschaftlichen Ansehens werden:

- Welche außerberuflichen Interessen haben Sie?
- Wo engagieren Sie sich sozial?
- Was machen Sie in, ja was machen Sie mit Ihrer frei verfügbaren Zeit?

Wer also vielseitigen Interessen und Engagements nachgeht, die ihn genauso ausfüllen wie sein Beruf, der wird nicht nur Vergnügen in der Freizeit finden und zufrieden im Leben sein, sondern auch Freude an der Arbeit haben und behalten. ■



Prof. Dr. HORST OPASCHOWSKI
Geboren 1941. Reiseleiter, Schauspieler, Reserveoffizier, Lehrer und wissenschaftlicher Assistent. 1973 mit der Erarbeitung einer freizeit-politischen Konzeption der Bundesregierung beauftragt. 1974 Professor für Erziehungswissenschaft an der Universität Hamburg. Seit 1979 Leiter des B.A.T. Freizeit-Forschungsinstituts.

Entscheidungshilfen für den richtigen Mann am richtigen Platz

Von WOLFRAM HATESAUL

Die Förderung und Ausbildung qualifizierter Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte ist eine unternehmerische Notwendigkeit. Die Nachteile unternehmensinterner „Beurteilungssysteme" werden oft erst dann sichtbar, wenn durch die Fehlbesetzung einer Position wirtschaftlicher Schaden entstanden ist. Das Assessment-Center will bei der Personalbeurteilung und -auswahl wichtige Entscheidungshilfen bieten.

Viele Unternehmen glauben den wachsenden Anforderungen an das Management durch Routinebeurteilungen nachzukommen. Die Praxis zeigt aber, daß sich die meisten Fähigkeiten, die über den zukünftigen Erfolg einer Führungskraft entscheiden, nicht in der üblichen Form der Beurteilung erfassen lassen.

In dieser Beurteilung wird nämlich der fachlich versierte Mitarbeiter an der Bewältigung der laufenden Sachaufgaben gemessen. Weitergehende Potentiale und Eigenschaften, zum Beispiel eine Sensibilität für sich verändernde Umweltfaktoren, lassen sich auf diese Weise nicht feststellen.

Ein Beispiel: Ein Mathematiker, herausragender Spezialist auf seinem Gebiet, führt ein kleines Team von Mitarbeitern und erhält regelmäßig gute Beurteilungen.

Dem nächsthöheren Vorgesetzten erscheint dieser Fachmann geeignet für Führungsaufgaben, nicht zuletzt, weil die Analyse der Karriereentwicklung ein positives Bild ergibt. Ist dieser Spezialist aber auch managementfähig?

In der Realität muß die Frage oftmals verneint werden. Es wird nämlich übersehen, daß sich die vorherigen Beurteilungen meistens nur an der Erledigung von Sachaufgaben orientiert haben.

Bei der Lösung solcher Aufgaben in kleinen, kooperativen Teams treten die klassischen Führungsprobleme nicht auf. Um aber das Management-Potential des Spezialisten beurteilen zu können, ist es notwendig, die Management-Aufgaben zu definieren und ihn mit den daraus resultierenden Problemen zu konfrontieren.

Gerade hier liegen die eigentlichen Defizite vieler Spezialisten: Umgang von Konflikt-Situationen, die im Führungsbereich auftreten; der Kooperation und Kommunikation mit anderen Stellen im Unternehmen sowie den Mitarbeitern und Vorgesetzten; wirtschaftlich orientierten Denken und Handeln, wobei eine unternehmerische Grundeinstellung vorausgesetzt wird; der konzeptionellen Gesamtsicht unternehmerischer Zusammenhänge.

Zur Prüfung des vorhandenen Management-Potentials bedient man sich systematischer, in der Praxis erprobter und abgesicherter Verfahren.

Ein solches Verfahren zur Mitarbeiterbeurteilug oder zur Auswahl des geeigneten Bewerbers ist das von der P&M entwickelte Potentialanalyse-Seminar, eine Weiterentwicklung des Assessment-Centers.

Dabei werden in ein- bis mehrtägigen Seminaren mehrere Kandidaten gleichzeitig von Führungskräften des Unternehmens sowie von erfahrenen Psychologen der P&M in unterschiedlichen Verbaltenssituationen beobachtet und beurteilt.

Wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen eines solchen Personalauswahlsystems ist die sorgfältige Auswahl der unternehmensinternen Beobachter sowie die Gewähr, daß sich diese auch mit dem Assessment-Center identifizieren.

Die Methodik des Assessment-Centers wird heute häufig kontrovers diskutiert. Es ist zwar kaum umstritten, daß sorgfältig geplante und durchgeführte AC's einen erheblichen Vorhersagewert und eine sehr hohe Beurteilungsobjektivität erzielen können, andererseits hat mangelnde Sorgfalt bei der Konzeption und Durchführung der Seminare zu einer verständlichen Skepsis geführt.

Übungen mit starkem Streßcharakter, strikte Trennung von Beobachtern und Teilnehmern, Nicht-Offenlegung von Anforderungsprofilen und Beurteilungsergebnissen sowie der Einsatz nicht unumstrittener psychologischer Verfahren haben zu negativen Vorbehalten geführt.

Vor diesem Hintergrund hat P&M schon vor Jahren damit begonnen, neue Formen des Assessment-Centers zu entwickeln.

Durch neue Übungstypen und eine sorgfältige Einbettung des Gesamtprogramms in ein Netz von ergänzenden Maßnahmen, wie etwa das strukturisierte Interviewsystem STAFF, oder die besonders bei der Auswahl von Endkandidaten erprobte Managerdiputation, wird die Akzeptanz des Verfahrens in der Praxis sichergestellt.

Von entscheidender Bedeutung ist darüber hinaus eine umfassende Information aller Beteiligten.

Weitreichende Erfahrungen renommierter Unternehmen, die mit Personalentwicklungsseminaren auf Burg Rheineck Zentrum für Unternehmensführung GmbH Potentiale ihrer Führungkräfte bis zur Bereichsleiter- und Geschäftsführerebene erfaßt haben, verdeutlichen diese Akzeptanz. ■

Viele Führungskräfte sind trotz ihres hohen Gehaltes unzufrieden, weil sie statt zu lenken nur repräsentieren dürfen

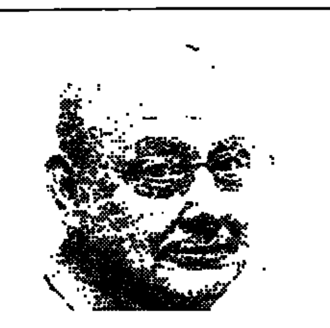
Mangel an Managern? Es gibt mehr, als man glaubt

Von KARL-ERNST WOLFF

Es ist nicht zu leugnen: In Deutschland hat sich bei den Führungskräften der Frust eingeschlichen. Sicherlich trifft das nicht für die „oberste Etage" der großen Konzerne zu. Aber doch für die „gehobenen Führungskräfte" und das Middle-Management.

Worauf ist es zurückzuführen? Unterstellen wir, daß der betreffende Personalberater, der diese Führungskraft für das Unternehmen „X" gesucht hat, saubere und zuverlässige Arbeit geleistet hat. Und unterstellen wir außerdem, daß er genau geprüft hat, ob die „Chemie" der beiden künftigen „Geschäftspartner" stimmt. Und warum stellt sich trotzdem oft der Frust ein?

Ich bin in den letzten Jahren viel gereist. In Deutschland und auch in Nordamerika. Und ich habe festgestellt, daß man „drüben" anders denkt. Nicht nur auf der Seite der Anteilseigner, sondern auch auf der Seite des Managements. Woher kommt das? Und was ist hier anders?



KARL-ERNST WOLFF

Geboren 1923. Ausbildung zum Industriekaufmann. Mehrere Jahre als Marketingleiter, Verkaufsdirektor und Geschäftsführer in verschiedenen Großunternehmen tätig. 1969 Gründung einer international tätigen Management-Beratung. Viele Jahre Pressesprecher der Fachgruppe Personalberatung im Bundesverband deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU) in Bonn. Heute Berater für Führungsfragen in der Bundesrepublik Deutschland, Heusenstamm, während die Wolff-Management International Inc. in Toronto (Kanada) tätig ist.

Wenn wir in den folgenden Betrachtungen die Vorstände von Konzernen oder Groß-Unternehmen einmal generell außer acht lassen, so ist doch nicht zu leugnen, daß eine große Anzahl der Personalberater die gesuchten Führungskräfte für ihre Auftraggeber in den Reihen der „Unzufriedenen" finden.

Was heißt nun unzufrieden? Und wie entsteht Unzufriedenheit? Ein Beispiel: In Norddeutschland gibt es ein Unternehmen der Mineralöl-Industrie mit einem mehrstelligen Millionen-Umsatz.

Es wird ein „Geschäftsführer Vertrieb und Marketing" gesucht. Ein Kandidat aus der Reihe der angesprochenen Personen findet die Zustimmung des Inhabers, und es kommt zu einem Vertrag.

Der Unternehmer ist zufrieden und die in Vertrag genommene Führungskraft auch. Die Zusammenarbeit läßt sich harmonisch an, und der Firmeninhaber stellt überall seinen neuen Mitstreiter vor und lobt ihn hinsichtlich seiner Selbständigkeit und seiner Entscheidungsfreudigkeit.

So weit so gut. Nach Ablauf von einigen Monaten stellt sich jedoch heraus, daß der Firmeninhaber ein „Selbstmacher" ist. Er informiert nicht, holt auch nicht die Meinung seines Vertriebs-Geschäftsführers ein und macht auch sonst viele Allein-Gänge.

Und irgendwann einmal ist es dem Vertriebs-Geschäftsführer zu viel. Es reicht ihm. Aber er will es nicht zum offenen Konflikt kommen lassen. Schließlich ist er erst ein Jahr bei dem Unternehmen. (Und so schnell wechselt man nicht.) Und außerdem verdient er ja gutes Geld.

Eine Aussprache mit dem Firmeninhaber führt zu keinem Erfolg, denn der Firmeninhaber fühlt sich völlig überrascht, wenn ihm vorgeworfen wird, daß er keine Teamarbeit leistet, daß er Entscheidungen „einsam" fällt und daß er im Grunde genommen eigentlich die Mitarbeit eines qualifizierten weiteren Geschäftsführers gar nicht benötigt.

Man verspricht sich – gegenseitig – Besserung und hofft auf weitere angenehme Zusammenarbeit.

Es vergehen wieder mehrere Monate, und alle guten Vorsätze sind wieder vergessen. Und dann kommt irgendwann der Zeitpunkt, wo die Führungskraft nicht mehr loyal zum Unternehmen steht. Es wird nicht mehr mit der gleichen Intensität gearbeitet. Manche Entscheidung schiebt man vor sich her (der Chef ist doch anderer Meinung als ich), und langsam aber sicher schleicht sich der Frust ein.

Der Personalberater

In unserem Falle kam erschwerend hinzu, daß die Ehefrau der Führungskraft eine eigene kleine Firma hatte, die recht gut florierte. Was machte unsere Führungskraft? Der Mann resignierte und wandte sich – nicht in böser Absicht, aber doch, um einen unternehmerischen Drang zu befriedigen – so dann und wann und zwischenzeitlich den Geschäften der Firma seiner Frau zu.

Natürlich dauerte es nicht lange, bis der Unternehmer die fremden Interessen bemerkte, und es kam dann nach verhältnismäßig kurzer Zeit zu einer weiteren ernsten Aussprache, bei der die Parteien feststellten, daß man nicht miteinander arbeiten könne. Aus welchen Gründen auch immer. Man trennte sich.

Der Unternehmer leitet sein Unternehmen jetzt wieder allein, und die erwähnte Führungskraft stieg in das Geschäft der Ehefrau ein und betätigte sich als „Unternehmer".

Fall zwei: Im süddeutschen Raum gibt es ein Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie. Das Geschäft ist schwierig und erfordert die ganze Konzentration des Firmeninhabers. Eigentlich ist er nicht der Firmeninhaber. Denn die Konstellation des Unternehmens (450 Beschäftigte) erforderte es, Partner zu suchen, um die finanzielle Basis für das Unternehmen zu schaffen.

Man war mit den Partnern nicht immer einig. Die Meinungen gingen auseinander. Die Partner sprangen ab und neue mußten gesucht werden. Der Unternehmer – rührig und impulsiv – beschäftigte zwei Sekretärinnen, deren hauptsächliche Aufgabe darin bestand, die verschiedenen Termine des Unternehmers zu koordinieren und rechtzeitig für Flugtickets, Hotelreservierung und damit zusammenhängende Arrangements zu sorgen.

Sein Familienleben litt darunter. Die Verhandlungen mit künftigen Anteilseignern, mit Banken und mit Steuerberatungen nahmen ihn so in Anspruch, daß ihn die Führungsmannschaft seines Unternehmens eigentlich fast nur noch zu einem kurzen „Hallo" sah.

Natürlich hatte dieses Unternehmen eine gute Führungsmannschaft und, um auf die besonderen Belange des Unternehmens hinzuweisen, auch einen guten Finanz-Manager, der gar nicht einmal schlecht verdiente. Insofern konnte dieser zufrieden sein.

Und trotzdem kam eines Tages der Frust auch bei ihm. Er sprach den Personalberater, der ihn damals in dieses Unternehmen gebracht hatte, an, und sagte: „Holen Sie mich hier wieder weg. Hier ist kein Platz für mich!"

Abgesehen davon, daß er den Personalberater in Gewissenskonflikte brachte (kein seriöser Berater holt eine Führungskraft wieder aus dem Unternehmen weg, in das er die Führungskraft vermittelt hat), machte er den Personalberater fassungslos. Es war diesem unverständlich, daß dieser Finanz-Chef nach verhältnismäßig kurzer Zeit wieder weg wollte.

Es fielen Argumente, wie „aber Sie verdienen doch sehr gut" und „einen solchen Vertrag, wie Sie ihn haben, würden sich andere nur erträumen". Es half nichts. Der Mann wollte weg. Die Begründung: Der Unternehmer macht alles im „Alleingang".

Zugegeben, der Unternehmer wußte in finanziellen Dingen gut Bescheid. Und er machte auch fast alles richtig. Aber er machte es eben im „Alleingang". Er zog seinen Finanz-Chef nicht zu Konsultationen herbei, er nahm ihn nicht mit zu Verhandlungen bei den Banken, und wenn finanzkräftige Partner kamen, die sich für eine Partnerschaft im Unternehmen interessierten, dann führte er die Verhandlungen zwar im Hause, aber er ließ seinen Finanz-Chef nicht an Besprechungen teilnehmen.

Der Unternehmer war zufrieden, wenn sein Finanz-Chef dafür sorgte, daß immer Geld im Hause war, daß es keine Schwierigkeiten mit dem Finanzamt gab und daß überhaupt „alles lief".

Aber das eben war dem Finanz-Chef nicht gut genug. Er wollte keine Orden und Ehrenzeichen haben, er wollte gefordert werden. Er wollte sein Wissen (das der Unternehmer schließlich mit teurem Geld eingekauft hatte) auch anwenden. Er wollte gehört werden. Seine Meinung dazu sagen. Nur Chef zu sein mit dem Titel „Direktor" genügte ihm nicht. – Kurzum: Er verließ das Unternehmen.

Verließ es und nahm in Kauf, daß er mit seiner Familie in eine andere Stadt umziehen mußte unter Zurücklassung des gesamten Bekanntenkreises, und er nahm eine Position an, bei der er ungefähr 20 Prozent seines bisherigen Einkommens einbüßte, weil der neue Arbeitgeber nicht bereit war, so viel zu zahlen.

Aber der Finanz-Chef nahm das in Kauf, weil der neue Arbeitgeber ihm die Möglichkeit bot, wirklich als „Führungskraft" zu arbeiten und sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.

Was zeigen die beiden Beispiele: Zum einen, daß es viel mehr unzufriedene und zum Wechsel bereite Führungskräfte gibt, als mancher Unternehmer glaubt. Und zum anderen zeigen sie, daß einige Firmenleitungen immer noch annehmen, daß sie Motivation durch hohes Einkommen ersetzen können. Und sie zeigen weiter, daß Firmenchefs durch diesen Irrtum ihre besten Mitarbeiter verlieren.

Das hohe Einkommen, der große Pkw mit Autotelefon, das großzügig eingerichtete Büro und die gutbezahlte Sekretärin sind kein Äquivalent dafür, daß man eine tüchtige Führungskraft einfach „kaltstellt". Eine Führungskraft, die sich damit abfindet, so behandelt zu werden, ist in meinen Augen keine „Führungskraft". Sondern allenfalls eine Repräsentations-Persönlichkeit, die dem Unternehmer hilft, nach außen hin zu dokumentieren, daß es sich um ein finanziell gut fundiertes Unternehmen handelt.

Eine gute Führungskraft will sich mit dem Unternehmen identifizieren. Will sich als „Unternehmer" betätigen. Will an den Entscheidungs-Findungen teilhaben. Will gehört werden. Will warnen (oder zustimmen). Möchte schließlich das Gefühl haben, „Sitz und Stimme" in der Firmenleitung zu haben.

Wo das nicht der Fall ist, sind diese frustrierten Manager willkommene Ansprechpartner für Headhunter, die im Auftrage von suchenden Unternehmen Ausschau halten nach qualifizierten Führungskräften. ■